SERVICE CANADA
RAPPORT ANNUEL

No de catalogue RH1-1/2003
ISBN 0-662-67573-8

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Web de Service Canada à l'adresse suivante :
http://www.servicecanada.gc.ca

RAPPORT ANNUEL DE SERVICE CANADA 2002-2003 : UNE ANNÉE DE TRANSITION

LISTE DES FIGURES II

1. SOMMAIRE 1

2. MISE EN CONTEXTE 5

3. PÉRIODE DE TRANSITION À DRHC 16

4. RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES DU RÉSEAU EN PERSONNE 19

5. EXPANSION DU RÉSEAU DES CENTRES D'ACCÈS 22

6. PROFIL DU NOUVEAU RÉSEAU DE SERVICE CANADA 28

7. ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE PROMOTION ET DU MARKETING 36

8. CADRE DE GESTION DU RENDEMENT 39

9. RENDEMENT DU NOUVEAU RÉSEAU : RÉSULTATS 42

10. AMÉLIORATION DU SERVICE 55

11. CONCLUSION : SE TOURNER VERS L'AVENIR 57

ANNEXES 63

105-00120/

LISTE DES FIGURES

Figure 1:	Croissance du réseau des centres d'accès de Service Canada	14
Figure 2:	Gouvernance de Service Canada	19
Figure 3:	Résumé des activités de formation en 2002-2003	27
Figure 4:	Répartition régionale des centres d'accès par type	28
Figure 5:	Répartition des centres d'accès en fonction de la population – Réseau pilote et nouveau réseau	29
Figure 6:	Population servie par un centre d'accès de Service Canada	31
Figure 7:	Classification des centres d'accès par province	33
Figure 8:	Répartition des centres d'accès bilingues	34
Figure 9:	La phase de développement de Service Canada – concept visuel	36
Figure 10:	La nouvelle présentation de Service Canada et de la vignette d'accès public	37
Figure 11:	Nombre de clients servis en 2001-2002 et 2002-2003	42
Figure 12:	Nombre mensuel moyen de clients par centre d'accès	43
Figure 13:	Nombre mensuel moyen de clients dans les centres d'accès en fonction du partenaire hôte	43
Figure 14:	Nombre mensuel moyen de clients dans les centres d'accès selon la taille des collectivités touchées	44
Figure 15:	Taux d'incidence sur la collectivité en fonction de la taille de la collectivité visée	45
Figure 16:	Services utilisés par les clients	46
Figure 17:	Clients dirigés vers d'autres organisations	47
Figure 18:	Objets des demandes d'information	47
Figure 19:	Nombre d'activités promotionnelles	48
Figure 20:	Médias utilisés pour faire la promotion de Service Canada	48
Figure 21:	Nombre de personnes touchées par les activités promotionnelles	49
Figure 22:	Degré de satisfaction – Selon l'enquête ***Clients Speak***	50
Figure 23:	Degré de satisfaction – Résultats des cartes de commentaires	51
Figure 24:	Cotation des centres d'accès par le BPSC	52
Figure 25:	Cotation du BPSC par les centres d'accès	53

SOMMAIRE

L'initiative Service Canada a été l'objet d'une importante restructuration en 2002-2003 : modification des mécanismes de régie et de gestion, réduction du nombre de ministères et d'organismes partenaires et expansion importante du réseau des centres d'accès. Ces changements reflètent l'évolution de l'initiative, depuis le projet pilote – dirigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor – jusqu'au service offert actuellement qui, même s'il n'est pas tout à fait au point, permet d'établir une base solide pour aller de l'avant. Le présent rapport explique comment et pourquoi Service Canada s'est transformé au cours de la dernière année, les conséquences des changements apportés, et le rendement du réseau des centres d'accès au cours de cette période de transition et d'expansion.

UN NOUVEAU PARTENARIAT

- La phase de développement de l'initiative Service Canada s'est déroulée dans le cadre d'un projet pilote dirigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) dont l'objectif était de mettre à l'essai diverses approches de prestation de services à guichet unique en personne, par Internet et par téléphone. La phase de développement a pris fin le 31 mars 2002.

- Les citoyens ont répondu favorablement au guichet unique d'information durant le projet pilote, et on a pu tirer bien des leçons précieuses de la prestation intégrée des services offerts à tous les échelons du gouvernement, par toutes les voies de communication. Avant la fin de la phase de développement, un certain nombre de ministères et d'organismes ont dit souhaiter qu'on reconnaisse la valeur de l'initiative et qu'on préserve le noyau du réseau des centres d'accès en personne. En outre, on se montre très intéressé à voir le réseau s'élargir le plus possible grâce aux infrastructures et aux ressources existantes.

- On a conclu une nouvelle entente de partenariat qui est entrée en vigueur le 1er avril 2002. En voici les grandes lignes :

  - Développement des ressources humaines Canada (DRHC) prend la responsabilité de gérer un réseau de centres d'accès composé d'un nombre restreint de ministères et d'organismes d'accueil;

  - Communication Canada continue de gérer les communications et le marketing en vue de l'aménagement d'un accès multimodes à guichet unique et d'établir un réseau entre les services en personne, le site du Canada (canada.gc.ca) et les services par téléphone (1 800 O-Canada);

  - le SCT continue de diriger les politiques sur la prestation des services et de gérer les relations globales entre les partenaires de Service Canada.

- On a réussi à déléguer la gestion du fonctionnement quotidien du réseau des centres d'accès du SCT au Bureau de projet Service Canada (BPSC), mis en place par DRHC.

- On a formé le comité des opérations de Service Canada, qui prend la forme d'un forum, pour que les partenaires de l'initiative puissent résoudre les questions de gestion opérationnelle. Ce comité est composé de gestionnaires de DRHC, de Communication Canada, du SCT, de Patrimoine canadien, de Postes Canada et du Secrétariat rural.

- Le comité des opérations de Service Canada formule des recommandations à l'intention du comité des partenaires de Service Canada, composé du secrétaire du Conseil du Trésor (qui est président), du sous-ministre de DRHC et du directeur général de Communication Canada.

LE NOUVEAU RÉSEAU DE SERVICE CANADA

- Après le projet pilote, on a retenu au total 59 centres d'accès, dont 39 sont gérés par DRHC, 8, par Patrimoine canadien et 12, par Postes Canada. Six centres gérés par Patrimoine canadien se sont retirés du réseau de Service Canada à la fin de mars 2003; le Ministère a conclu qu'il ne pouvait plus se permettre d'appuyer leur fonctionnement.

- Le réseau de Service Canada compte maintenant 223 centres d'accès au total, dont 64 sont gérés par DRHC, 3, par Patrimoine canadien et 156, par Postes Canada.

- Le nouveau réseau comporte trois types de centres d'accès.
  - DRHC gère 63 centres d'accès offrant tous les services, où on aide les clients à trouver les renseignements dont ils ont besoin sur plus d'un millier de programmes et de services offerts par le gouvernement du Canada. Le client peut bénéficier d'une aide pour effectuer des recherches dans Internet, ou utiliser un ordinateur d'accès public directement branché sur le site du Canada. Les centres d'accès offrant tous les services proposent également des téléphones publics aux clients qui désirent avoir accès à la ligne 1 800 O-Canada ou à d'autres centres gouvernementaux de renseignements sans frais, ainsi qu'une sélection des publications et formulaires gouvernementaux gratuits les plus en demande.
  - Les ***centres d'accès spécialisés*** regroupent des services intégrés à l'intention d'un segment précis de la clientèle. Patrimoine canadien agit pour le compte du gouvernement du Canada dans le cadre de l'initiative de guichet unique du Manitoba où on regroupe les services fédéraux, provinciaux et municipaux offerts à la population de langue française dans trois collectivités. DRHC s'occupe en outre d'un centre d'accès spécialisé à Montréal où on intègre les services visant les jeunes.
  - Postes Canada gère un troisième type de centre d'accès dans 156 bureaux de poste. Ces ***centres d'accès satellites*** proposent des ordinateurs branchés à Internet ainsi qu'un nombre restreint de publications et de formulaires en demande. Les membres du personnel offrent leur aide aux clients selon leur disponibilité.

ACCORDS FINANCIERS

- Au cours de la phase de développement, les centres d'accès Service Canada ont été financés par le SCT. On n'avait prévu aucun financement après la phase de développement, donc les partenaires de Service Canada ont dû miser sur l'infrastructure existante et réaffecter les ressources internes pour poursuivre l'initiative.
- DRHC a réaffecté 4,5 millions de dollars [illegible]002 2003 et en 2003-2004 pour tenir sa promesse de maintenir le réseau en fonction et d'accroître le nombre de centres d'accès.
- Patrimoine canadien disposait de fonds du Conseil du Trésor pour agir au nom du gouvernement du Canada jusqu'en mars 2004 dans le cadre de l'initiative de guichet unique au Manitoba. Le Ministère a aussi réaffecté ses ressources internes pour pouvoir continuer de gérer six de ses centres pilotes d'accès jusqu'en mars 2003.
- Postes Canada a accepté de maintenir ses centres d'accès en fonction au moins jusqu'en décembre 2003, pour ensuite convertir en centre d'accès Service Canada bon nombre des sites du Programme d'accès communautaire (PAC) installés dans des bureaux de poste.
- Le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a fourni 300 000 $, et FedNor, 150 000 $, pour la création de 44 nouveaux centres d'accès dans les régions rurales du Canada. Ces fonds ont été transférés à DRHC, qui a remis à Postes Canada 300 000 $ sur la somme totale afin de permettre l'ouverture de 20 nouveaux centres d'accès dans les bureaux de poste en milieu rural.

PROFIL DU RÉSEAU DE SERVICE CANADA

- Service Canada compte aujourd'hui 223 sites, c'est-à-dire qu'il a réussi à s'établir dans chaque province et territoire et qu'il est présent dans chacune des sous-régions populeuses du pays. Toutefois, la répartition des sites demeure relativement inéquitable quand on la compare à la répartition de la population. Cette situation résulte des moyens pris pour former le réseau en fonction des ressources limitées de chaque partenaire.
- Le nouveau réseau a considérablement amélioré l'accès de la population canadienne à des services d'information à guichet unique en personne. Plus de 24 millions de Canadiens, c'est-à-dire 80 % de la population, résident à 50 kilomètres ou moins d'un centre d'accès Service Canada. Toutefois, dans les provinces et territoires, la population qui a accès aux services varie grandement selon les secteurs.
- À la demande du Secrétariat rural, les partenaires de Service Canada ont fixé l'objectif d'aménager au moins 30 % des centres d'accès dans les petites collectivités rurales de moins de 20 000 habitants. À l'échelle du pays, 103 des 223 sites (ou 46 %) sont situés dans de petites collectivités rurales. En revanche, 35 sites (16 %) sont situés dans des

agglomérations de taille moyenne, tandis que 85 sites (38 %) sont situés dans de grands centres urbains.

- Le fait de s'engager à agir dans les petites collectivités rurales ne suffira pas nécessairement à répondre aux besoins spécifiques des collectivités éloignées du Nord. Beaucoup de ces collectivités comptent plus de 20 000 habitants, mais n'ont pas nécessairement un accès suffisant aux services gouvernementaux en personne.

- Environ le tiers (c.-à-d., 75 sur 223) des centres d'accès offrent des services personnalisés à la population dans les deux langues officielles. En outre, les publications et les formulaires distribués dans les centres d'accès, ainsi que les services accessibles par voie électronique au moyen du site du Canada ou du service 1 800 O-Canada sont accessibles dans les deux langues officielles.

- La Commissaire aux langues officielles a publié en janvier 2003 un rapport sur les initiatives de guichet unique du gouvernement du Canada. L'auteur fait un bilan très positif de Service Canada et appuie vivement le concept. Elle se dit convaincue que les exigences relatives aux langues officielles ont été respectées durant l'élaboration du réseau, et que DRHC a pris les mesures nécessaires pour résoudre les problèmes relevés dans le rapport.

MARKETING ET PROMOTION

- Au cours de la phase de développement, on a fait la promotion de Service Canada en spécifiant qu'il s'agissait d'un dispositif de « portée générale » multimodes et à guichet unique pour accéder au gouvernement du Canada. Avec le nouveau partenariat, la situation a changé : Service Canada est maintenant associé exclusivement aux services en personne. Les centres d'accès Service Canada constituent un des trois portails d'accès du guichet unique offerts à la population canadienne sous la bannière du gouvernement du Canada – 1 800 O-Canada, canada.gc.ca et les centres d'accès Service Canada.

- Service Canada et Communication Canada utilisent aujourd'hui des éléments de communication graphiques communs pour promouvoir les trois portails d'accès à guichet unique. Ces éléments sont les icones « Appelez – Cliquez – Visitez », le drapeau ondulant et le titre d'appel « Services pour vous ».

- Les centres d'accès ont continué de faire preuve de dynamisme et de créativité en cherchant à promouvoir leurs services au moyen d'initiatives locales peu coûteuses. Au cours de la dernière année, on a réalisé plus de 2200 activités promotionnelles.

RENDEMENT ET RÉSULTATS EN 2002-2003

- Malgré un allègement du réseau au cours des premiers trimestres de l'exercice 2002-2003, le nombre de clients des centres d'accès Service Canada a augmenté de 14,1 %.

- Le quatrième trimestre était la première période de déclaration pour laquelle on enregistrait des résultats provenant des nouveaux centres d'accès satellites. Ces centres ont signalé un très faible débit de clientèle, ce qui n'est pas surprenant pour un nouveau service qui a fait l'objet de peu de promotion.

- Pour l'ensemble de l'exercice 2002-2003, les centres d'accès de DRHC font état d'un volume moyen de 234,8 clients par mois, tandis que Patrimoine canadien a enregistré 260,1 clients par mois, et Postes Canada, 75,2 clients par mois.

- Les centres d'accès des grandes régions urbaines servent en moyenne 516,8 clients par mois, les centres des collectivités de taille moyenne, 284,9 clients par mois, et les centres des petites collectivités rurales, 92,8 clients par mois.

- Lorsque le volume de clientèle est établi relativement à la population résidant dans un rayon de 50 kilomètres, on calcule le taux d'incidence sur la collectivité. En 2002-2003, le taux d'incidence moyen pour l'ensemble du réseau était de 8,3 %; la moyenne dans les grands centres urbains était de 1,1 %, tandis qu'elle était de 5,4 % dans les agglomérations de taille moyenne et de 13,9 % dans les petites collectivités et les centres ruraux.

- Au chapitre des services utilisés, on remarque de grandes différences selon le ministère responsable du centre d'accès. Les clients de DRHC ont davantage tendance à utiliser Internet, que ce soit

de façon autonome ou avec l'aide d'un membre du personnel. Les clients de Patrimoine canadien sont davantage susceptibles de se prévaloir de conseils personnalisés, tandis que les clients de Postes Canada fréquentent davantage les centres d'accès pour obtenir une publication.

- Dans environ 18 % des cas, on dirige le client de Service Canada vers une autre organisation qui saura lui offrir les services dont il a besoin.

- Les clients demandent des renseignements sur un vaste éventail de sujets. Voici les principaux : carte d'identification personnelle, emploi et formation, aide financière, déplacement, taxes et impôts.

- Une grande enquête exécutée en 2001 auprès des clients des guichets uniques – Clients Speak – révèle que le degré de satisfaction des clients de Service Canada est plus élevé que la moyenne. Les résultats de l'analyse des cartes de commentaires en 2002-2003 confirment le taux élevé de satisfaction.

QUESTIONS OPÉRATIONNELLES

- On a visité au total 26 centres d'accès au cours de la dernière année dans le cadre d'un programme de contrôle des sites. Les principaux problèmes relevés au cours des visites sont les suivants : la disponibilité du personnel formé pour aider les clients à obtenir les renseignements dont ils ont besoin; la configuration des ordinateurs et les questions entourant le filtrage et la sécurité dans Internet; les différences dans les affiches et autres signatures visuelles; l'engagement du personnel relativement aux mécanismes de rétroaction du client; et les ressources pour soutenir les activités promotionnelles.

- De façon générale, le personnel des centres d'accès apprécie beaucoup le soutien qu'il reçoit du Bureau de projet de Service Canada (BPSC); toutefois, les questions entourant la gestion du rendement et le soutien des activités promotionnelles préoccupent le personnel.

- Le BPSC a établi, de concert avec les coordonnateurs régionaux de DRHC à Service Canada, un plan d'amélioration du service qui constituera un document de planification fondamental pour orienter l'élaboration des plans et budgets opérationnels de 2003-2004.

UNE VISION D'AVENIR

- Au cours de la dernière année, Service Canada est passé d'un projet pilote transitoire à un réseau national de centres d'accès en personne multimodes et à guichet unique. On a réussi à intégrer la gestion opérationnelle du réseau aux services hiérarchiques de DRHC et de ses partenaires.

- On s'entend généralement pour dire que, avec le modèle de Service Canada, on a réussi à améliorer l'accès à l'information sur les programmes et services gouvernementaux; en outre, ce modèle pourrait nous permettre de répondre à la demande de guichets uniques au Canada.

- On prévoit aller de l'avant avec l'initiative dans la mesure où elle permettra un élargissement des services offerts et l'expansion du réseau; toutefois, à l'heure actuelle, on offre seulement des services d'information et d'aiguillage, l'orientation personnalisée est limitée, et le réseau des centres d'accès n'est pas encore suffisamment établi.

- Pour aller de l'avant, il faut prendre des décisions cruciales concernant la vision de la prestation des services au gouvernement, la place que doit prendre l'accès à un guichet unique en personne, l'intégration de l'initiative Service Canada au projet de DRHC de moderniser les services pour les Canadiens, et la recherche de sources durables de financement.

MISE EN CONTEXTE

a. D'où vient l'initiative Service Canada?

LE DÉFI DE LA PRESTATION DE SERVICES

Le gouvernement du Canada a concentré ses efforts sur l'amélioration de la prestation des services au public à plusieurs reprises au cours des 25 dernières années. En 1977, le Groupe de travail sur le service au public a établi qu'il fallait offrir de l'aide aux citoyens qui avaient du mal à comprendre le rôle de la multitude de ministères et d'organismes gouvernementaux. Le Groupe a mené à la création du premier centre d'appels national, Référence Canada, aujourd'hui connu sous le nom de 1 800 O-Canada. D'autres initiatives ont vu le jour par après : Fonction publique 2000 (1989) et l'initiative des normes de service qui a suivi (1992), l'initiative des Info Centres (1992), l'initiative sur les services de qualité (1995), le Groupe de travail des sous-ministres sur les modèles de prestation des services (1996), et la mise en place du Réseau du service axé sur les citoyens (RSAC) en 1997 par le Centre canadien de gestion.

Les citoyens d'abord (1998) a été la première publication émanant des activités de recherche du RSAC. Ce rapport inaugural et la mise à jour qui a suivi – Les citoyens d'abord 2000 – nous ont permis de dégager des points de repère pour mesurer le rendement des services gouvernementaux du point de vue du citoyen. En plus de ces recherches, on a réalisé d'autres études comme celles des Associés de recherche EKOS intitulée Repenser le gouvernement (1997, 1998), et l'impressionnante série de dialogues ruraux réalisée en 1998 par le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Ces études ont permis de relever un ensemble de difficultés et de frustrations vécues par les citoyens lorsqu'ils tentaient d'accéder aux services gouvernementaux. Les citoyens ont exprimé leur désir d'un service diligent de qualité, et ont laissé entendre qu'il fallait aménager de nouveaux moyens d'accéder aux services voulus. Les nouvelles approches s'inspireraient du principe de guichet unique et du regroupement des services par thème (p. ex., la naissance, la mort, l'éducation et la formation, le changement de situation d'emploi) ou les groupes démographiques (p. ex., les jeunes, les aînés, les Autochtones). De plus, les études révélaient que les citoyens désiraient avoir le choix du moyen d'accéder aux services. Même si on porte un vif intérêt à la prestation de services électroniques, le téléphone demeure le moyen privilégié de communication. En outre, les citoyens désirent avoir accès à de l'aide personnalisée, par téléphone ou en personne.

Le 28 mai 1998, le Conseil du Trésor a demandé au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) d'analyser les possibilités d'élaborer une nouvelle approche intégrée de prestation des services du gouvernement fédéral. On a formé un groupe de travail interministériel dont le mandat était de formuler des recommandations en vue de la mise en œuvre d'une approche intégrée de prestation de services fédéraux multimodes et à guichet unique que l'on baptiserait Service Canada. Le groupe de travail a soumis un rapport au Conseil du Trésor en novembre 1998.

PRINCIPES FONDATEURS ET OBJECTIFS

Le groupe de travail de Service Canada a proposé l'énoncé de vision suivant pour Service Canada :

> La « vision » à la base de l'initiative de Service Canada est de fournir aux Canadiens un guichet unique pour les services du gouvernement fédéral et la prestation de ces services d'une manière rapide, fiable, pratique et rentable. Comme principal point de prestation de plusieurs programmes fédéraux Service Canada donnerait dans tout le pays une « image » familière et fiable du gouvernement fédéral.[1]

Le groupe de travail a proposé que Service Canada soit mis en œuvre en trois phases. La phase de planification débuterait immédiatement et mènerait à la production d'un plan d'activités stratégique, ce qui permettrait l'établissement d'un cadre durable de prestation de services axés sur le client. Les membres du Conseil du Trésor ont approuvé la proposition et demandé au groupe de travail de procéder à l'élaboration d'un tel plan. Le plan d'activités stratégique de Service Canada, soumis en mai 1999, décrivait les objectifs, les activités et les processus de gestion qui orienteraient la phase de développement initialement prévue de mai 1999 à avril 2000.

Service Canada devait relever des défis de taille pour améliorer la prestation des services aux citoyens. Quatre objectifs stratégiques ont ensuite été établis pour l'initiative. En voici un résumé :

- Améliorer l'accès des citoyens aux programmes et services du gouvernement du Canada grâce à une stratégie multimodes à guichet unique;
- Promouvoir la prestation des services axés sur le client pour que les besoins de la clientèle constituent notre premier principe organisationnel;
- Améliorer la présence et le profil du gouvernement du Canada comme fournisseur de services;
- Établir et renforcer des partenariats horizontaux à l'échelle du gouvernement du Canada et de tous les échelons de gouvernement, pour améliorer l'efficacité de notre infrastructure perfectionnée de prestation de services gouvernementaux.

En outre, on a élaboré le plan d'activités stratégique de Service Canada en fonction d'un ensemble de principes directeurs émanant des recherches effectuées pour cerner les besoins des citoyens, et de l'expérience des agents de prestation de services consultés durant le processus de planification. Voici une description de ces principes :

Sensibilité aux besoins des citoyens
Les citoyens recevront les services qu'ils désirent obtenir dans un centre à accès centralisé. Service Canada adoptera au besoin une approche proactive dans la recherche de solutions pour surmonter les obstacles techniques et administratifs afin de satisfaire les besoins des citoyens.

Intégration
On s'efforcera de fournir le plus large éventail de services et la plus grande somme d'information sur le gouvernement fédéral qu'il est possible d'offrir. L'intégration verticale des services constitue un important objectif secondaire.

Possibilité de choisir
Grâce à Service Canada, les citoyens disposeront d'un maximum de moyens pour accéder à l'information et aux services fédéraux qu'ils recherchent. Ils garderont néanmoins la possibilité d'accéder directement aux ministères chargés des programmes, sans passer par Service Canada.

Soutien des nouvelles options de prestation électronique des services (PES)
Il faut élaborer de nouveaux instruments facilement accessibles pour favoriser davantage l'adoption d'une prestation électronique des services plus efficiente et plus efficace. Service Canada facilitera la transition en promouvant activement les nouvelles approches et en apprenant aux citoyens à s'en servir.

Moyens complémentaires
Bien que la nature du service soit adaptée aux particularités de son support, Service Canada s'est engagé à faire en sorte que les moyens employés se complètent. En d'autres mots, si l'étendue et la structure du service varie d'une filière à l'autre, l'information et les services proprement dits proviendront de sources de données et de systèmes communs.

Amélioration constante du service
Service Canada suivra constamment la prestation des services pour résoudre les difficultés et saisir les occasions qui se présentent.

Visibilité et présence fédérales
Service Canada deviendra une image familière et digne de confiance de la prestation des services fédéraux, en desservant toutes les régions et les communautés d'intérêt. L'instauration d'une présentation commune est un élément clé de la visibilité et de la présence. [2]

b. La phase de développement de Service Canada

La phase de développement de Service Canada supposait un travail sur plusieurs fronts coordonné par l'équipe de mise en œuvre de Service Canada du SCT. Ce groupe a joué un rôle important au chapitre de la recherche sur les

politiques de prestation de services, de la promotion d'une démarche axée sur le client, de l'élaboration d'approches visant l'intégration des services et des voies de communication, et de l'élaboration d'une approche coordonnée en matière de marketing et de promotion des services du gouvernement du Canada.

Arrêtons-nous à un élément particulièrement important relativement à l'avenir des services en personne à guichet unique : l'équipe de mise en œuvre a établi des partenariats avec des ministères fédéraux clés (Développement des ressources humaines Canada (DRHC), Agence des douanes et du revenu du Canada, Industrie Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) afin de mettre en place un réseau de base rassemblant les centres d'accès Service Canada dans tout le pays. On a également cherché à créer des partenariats avec Postes Canada et les équipes rurales régionales, conjointement avec le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et les conseils fédéraux. En outre, on a invité 40 ministères et organismes à soumettre des propositions de projets pilotes.

La phase de développement avait pour objectif de mettre à l'essai et d'évaluer différentes approches de la prestation de services. Ainsi, il y a eu non pas un seul mais plusieurs modèles pour les centres d'accès Service Canada. Le SCT a signé des ententes de partenariat avec neuf ministères et organismes, qui ont été nombreux à mettre en place des centres d'accès en fonction d'ententes conclues avec divers organismes gouvernementaux. Au plus fort du projet pilote, on comptait 122 centres d'accès dans des sites aussi divers que les centres de ressources humaines, les bibliothèques municipales, les sociétés d'aide au développement des collectivités de la région et les bureaux de Postes Canada.

Au départ, les centres d'accès Service Canada étaient censés constituer un service d'information équivalent, en personne, au service 1 800 O-Canada et au site du Canada. On espérait que la voie électronique deviendrait le fer de lance qui nous permettrait de continuer à perfectionner les services offerts. La messagerie électronique a bientôt permis aux clients d'effectuer des opérations de prestation de services, comme la soumission d'une demande par Internet, ce qui nous permis d'élargir l'éventail de services accessibles en personne. Service Canada pourrait contribuer à la réduction du fossé numérique en offrant un accès Internet gratuit et des services d'encadrement et d'orientation.

On a soumis les détails des résultats et de l'évaluation de la phase de développement aux membres du Conseil du Trésor en octobre 2001 dans le Rapport sur la phase de développement de l'initiative Service Canada, 1999-2001. À l'origine, l'initiative de Service Canada était un projet pilote; cependant, au moment de la soumission du rapport final, la phase de développement était sur le point de prendre fin. On avait beaucoup appris du projet pilote, et plusieurs ministères et organismes ont exprimé le désir de continuer à travailler avec Service Canada au-delà du calendrier prévu de la phase de développement, laquelle devait se terminer le 31 mars 2002. Par conséquent, on a organisé une série de discussions avec les parties intéressées, et Service Canada est entré dans une nouvelle phase en avril 2002.

c. Un nouveau partenariat stratégique

Parmi les conclusions du rapport de la phase de développement, on retrouve la suivante :

> Pour aller de l'avant, il faudra développer un réseau intégré à modes de prestation multiples, muni d'un centre opérationnel unique et d'un nombre raisonnable de partenaires, et établir des liens entre les politiques, les opérations et les communications.
>
> Il sera essentiel d'établir un lien avec Gouvernement en Direct (GED), Service Canada jouant un rôle clé dans la transition au gouvernement électronique et GED fournissant le contenu du service essentiel au réseau.[3]

C'est précisément avec cette idée en tête que Développement des ressources humaines Canada

(DRHC), le SCT et Communication Canada en sont venus à établir une nouvelle entente de partenariat stratégique qui leur permettrait de poursuivre l'initiative de Service Canada après la phase de développement. À l'occasion des discussions qui se sont tenues avec les ministères et organismes qui ont participé à l'établissement du réseau de projets pilotes, le SCT a conclu que les principaux intervenants montraient un intérêt et un appui suffisants envers l'initiative pour que l'on maintienne en fonction un nombre important de centres d'accès mis en place dans le cadre du projet pilote; mieux encore, on était en mesure d'envisager l'ouverture de plusieurs nouveaux centres d'accès. L'objectif était de maintenir en fonction un noyau du réseau de centres de service à guichet unique en personne pendant deux exercices financiers, ce qui donnerait le temps au gouvernement d'examiner comment les services à guichet unique pourraient s'inscrire dans la vision à long terme du gouvernement du Canada en matière de services.

Les discussions se sont conclues par la signature d'une entente de partenariat avec Service Canada le 28 mars 2002. L'entente a été signée par le sous-ministre de DRHC, le secrétaire du Conseil du Trésor et le directeur général de Communication Canada. Elle définit le cadre général de gestion de Service Canada et explique en termes généraux les rôles des partenaires clés. Les dispositions de l'entente ainsi que d'autres accords conclus par la suite avec d'autres ministères et organismes intéressés ont été officiellement approuvés par les membres du Conseil du Trésor le 12 décembre 2002.

Le nouveau partenariat stratégique concernant l'accès multimodes à guichet unique aux programmes et services du gouvernement du Canada est en vigueur depuis le 1er avril 2002.

d Rôles et responsabilités des partenaires

En vertu des nouvelles ententes, DRHC a accepté d'assumer le rôle joué par le SCT durant la phase de développement : le Ministère a donc pris la responsabilité de la gestion du réseau « en personne » de Service Canada. En plus d'abriter des centres d'accès dans ses bureaux, DRHC oriente et soutient l'ensemble du réseau, qui comprend aussi les centres d'accès gérés par les autres ministères et organismes responsables. Sur les neuf ministères et organismes partenaires qui ont abrité des centres d'accès pilotes de Service Canada au cours de la phase de développement, six ont décidé de ne pas poursuivre l'initiative, faute de moyens. Toutefois, DRHC, Patrimoine canadien et Postes Canada se sont engagés à maintenir en fonction 59 centres d'accès, c'est-à-dire presque la moitié du réseau pilote.

Chacun des trois partenaires abritant des centres d'accès contribue un apport exceptionnel en ce qui a trait au réseau en personne de Service Canada. De tous les ministères fédéraux responsables, DRHC possède le réseau le plus complet de bureaux locaux offrant des services au Canada. Patrimoine canadien assume la responsabilité de faire progresser les principes de la Loi sur les langues officielles en ce qui a trait à la prestation de services au public, et de favoriser, chez les Canadiennes et les Canadiens, la compréhension de leur nation et de ses diverses cultures. Postes Canada possède de loin le plus grand réseau de bureaux au Canada, secteurs public et privé confondus, ce qui lui permet de rejoindre des milliers de petites collectivités rurales et éloignées où aucun autre organisme de service public n'est présent.

Les services offerts dans les centres d'accès Service Canada sont toujours très liés aux autres portails d'accès à guichet unique du gouvernement du Canada. Communication Canada continue de gérer le portail Internet du gouvernement (canada.gc.ca) et le centre général de renseignements sans frais (1 800 O-Canada). En outre, Communication Canada fournit des ressources pour la formation des agents de prestation de services de Service Canada, et continue de diriger des activités de communication et de marketing à l'appui d'un accès multimodes à guichet unique, et notamment du nouveau réseau en personne.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor continue de prodiguer des conseils en matière de leadership et de politiques pour améliorer les services offerts aux Canadiens comme le guichet unique,

en plus de gérer les relations globales entre les divers partenaires de Service Canada.

On trouvera à l'annexe 1 de plus amples détails sur les rôles et responsabilités des trois partenaires clés de Service Canada.

c. Le maintien en fonction du réseau pilote de base

Les ministères et organismes partenaires restants devaient collectivement établir s'ils étaient en mesure de poursuivre l'initiative Service Canada sans le soutien précédemment fourni par le SCT sur le plan de la gestion, de la technique et des finances. En outre, chaque organisation devait déterminer si l'initiative Service Canada était conforme à l'autorisation législative et au mandat établi par le Parlement pour son organisation respective. DRHC avait accepté d'assurer la gestion du réseau et les fonctions de soutien qui relevaient auparavant du SCT; Patrimoine canadien et Postes Canada s'inquiétaient donc principalement des coûts directs d'exploitation de leurs centres d'accès.

DRHC a administré 39 centres d'accès durant la phase de développement. La plupart (31) ont été aménagés dans des Centres de ressources humaines du Canada (CRHC); un centre spécialisé pour les jeunes a vu le jour à Montréal – le Café Jeunesse – et sept autres centres ont été ouverts dans des bureaux non fédéraux grâce à divers partenariats et plusieurs ententes contractuelles. Sur ces centres, cinq faisaient partie du réseau communautaire pilote de l'île du Cap-Breton, et deux avaient été aménagés dans des petites collectivités du Yukon. DRHC s'est engagé à financer les 39 centres d'accès pilotes pendant deux exercices financiers, c'est-à-dire jusqu'à la fin de mars 2004.

Patrimoine canadien était responsable de neuf centres d'accès durant la phase de développement. Ces centres fonctionnaient en vertu de plusieurs ententes distinctes. Cinq de ces centres étaient centralisés dans les locaux de l'initiative ministérielle de la Place du Canada. Le financement accordé par le SCT à Service Canada contribuait à soutenir le fonctionnement de ces centres dans les principales zones urbaines. Toutefois, un centre d'accès (celui de Montréal) a dû fermer ses portes à la fin de 2001 pour des motifs étrangers à la fin de la phase de développement. Deux autres centres d'accès autonomes de Service Canada avaient vu le jour dans de grands complexes de bureaux fédéraux à Calgary et Edmonton. Ces centres avaient été ouverts en vertu d'une proposition formulée par le Conseil fédéral de l'Alberta. Le ministère du Patrimoine canadien administrait ces centres pour le compte du Conseil fédéral, même si les locaux n'étaient pas situés dans les bureaux du Ministère. Le centre d'Edmonton était situé dans le hall principal de l'immeuble de la Place du Canada, et le centre de Calgary était un pavillon à aire ouverte situé au niveau mezzanine du complexe Harry Hays.

En sa qualité de ministère responsable des langues officielles, Patrimoine canadien avait la responsabilité d'agir pour le compte du gouvernement du Canada dans le cadre d'un partenariat fédéral-provincial conclu par la province du Manitoba et le Conseil fédéral de cette même province. L'initiative visait à mettre en place des centres d'accès à guichet unique qui regrouperaient les services visant les minorités linguistiques de certaines collectivités triées sur le volet. Deux de ces centres – souvent désignés comme les centres franco-manitobains – ont été créés durant la phase de développement.

La phase de développement tirait à sa fin quand Patrimoine canadien a entrepris une réorganisation ministérielle majeure, et par la même occasion, un examen minutieux de son initiative de la Place du Canada et de sa participation à Service Canada. La restructuration et l'examen n'étaient pas terminés à la fin de la phase de développement, mais le Ministère a accepté de maintenir en fonction ses centres d'accès Service Canada pendant encore quelques mois. Vers la fin de 2002, le Ministère a confirmé qu'il maintiendrait ses centres d'accès en fonction pour le reste de

l'exercice en cours, mais qu'il relocaliserait les bureaux situés à la Place du Canada et les centres d'Edmonton et de Calgary à la fin de mars 2003. Les centres manitobains n'étaient pas touchés par cette décision puisqu'ils avaient obtenu un financement spécial du Conseil du Trésor qui leur permettait d'assurer leur fonctionnement jusqu'en mars 2004.

Durant la phase de développement, Postes Canada a administré le fonctionnement de 14 centres d'accès dont la plupart étaient situés dans de petites collectivités rurales. Deux centres d'accès se sont retirés de l'initiative Service Canada au terme de la phase de développement, mais Postes Canada s'est engagé à maintenir en fonction les 12 centres d'accès restants jusqu'en décembre 2003.

f. Plan d'expansion du réseau en personne

Le réseau pilote a été mis en place pour nous donner l'occasion de mettre à l'essai différents modèles et non pour uniformiser les services à l'échelle du pays. On reconnaissait que les composantes du réseau n'étaient pas homogènes. La plupart des centres offraient une assistance personnalisée à temps plein, tandis que d'autres restreignaient leurs heures d'ouverture ou fonctionnaient selon le principe du libre-service. Bien des centres d'accès étaient situés dans des bureaux fédéraux, tandis que beaucoup d'autres étaient situés dans des locaux n'appartenant pas au gouvernement. Certaines régions comptaient de nombreux centres, d'ailleurs souvent concentrés dans une zone géographique précise, tandis que d'autres régions étaient dépourvues de services. D'autres régions encore comptaient trop peu de centres d'accès. Néanmoins, il y avait des centres d'accès dans chaque province et territoire du Canada, et dans l'ensemble, le réseau pilote était présent de façon marquée dans les petites collectivités rurales.

La cessation des activités des centres d'accès gérés par six ministères et organismes partenaires du projet pilote engendrerait des lacunes importantes sur le plan du rayonnement des services au pays. Pour que le nouveau réseau soit crédible et accepté, il devait être présent dans chaque province et territoire, et ses responsables devaient réaffirmer leurs intentions de travailler à l'amélioration de l'accès dans les petites collectivités rurales. Par ailleurs, les ministères et organismes intéressés à poursuivre l'initiative devaient composer avec le fait que le SCT ne fournirait plus aucun financement pour soutenir le fonctionnement des centres d'accès après la fin de la phase de développement, c'est-à-dire le 31 mars 2002.

Les partenaires ont conclu qu'il serait insuffisant de maintenir en fonction seulement 59 centres d'accès pilotes. Il faudrait envisager d'ouvrir de nouveaux centres pour remédier aux lacunes résultant de la cessation des activités des centres pilotes qui s'étaient retirés du réseau.

SERVICES OFFERTS ET NIVEAUX DE SERVICE

La question des services offerts et des niveaux de service a été au centre des discussions visant à déterminer comment on pouvait maintenir et élargir le réseau de Service Canada sous la direction de DRHC. Au cours de la phase de développement, Service Canada a mis en place un ensemble de services de base accessibles dans tous les centres d'accès, sans égard au ministère ou à l'organisme responsable. Outre les services de base, on proposait de nombreuses variations sur le thème de Service Canada, notamment en fonction des intérêts et besoins spécifiques du partenaire responsable. On a également proposé de nombreuses approches de prestation de services, du libre-service aux modèles de services personnalisés complets.

La réduction du nombre de ministères et d'organismes abritant des centres d'accès nous a permis de consolider et de simplifier les services offerts et le niveau de service ainsi que les mécanismes d'organisation et de gestion des centres d'accès. Parallèlement, puisque le

nouveau réseau disposerait de ressources restreintes, des changements s'imposeraient au service de base.

Au cours de la période de transition, Service Canada demeurerait essentiellement un service d'information. Même si on prévoyait mettre en place des services en ligne plus perfectionnés, notamment le site d'assurance-emploi par Internet de DRHC, les centres d'accès n'avaient pas le pouvoir législatif d'exécuter des opérations, de prendre des décisions ou de prodiguer des conseils aux clients relativement aux programmes et services gouvernementaux.

On a prévu la structure du nouveau réseau en fonction de trois catégories de centres d'accès, possédant chacune ses services et niveaux de service. Dorénavant, on classerait les centres d'accès selon qu'ils offrent des services complets, des services spécialisés ou des services satellites.

Les ***centres d'accès offrant tous les services*** permettent à leur clientèle d'obtenir des renseignements sur plus d'un millier de programmes et services du gouvernement du Canada par l'entremise d'ordinateurs d'accès public branchés à Internet et notamment au site du Canada et au Point d'accès Canadiens. Des intervenants compétents offriront une assistance personnalisée aux clients qui en manifestent le besoin pour utiliser Internet ou localiser des renseignements précis. Les postes de travail informatiques sont branchés à des imprimantes qui permettent aux clients d'imprimer les renseignements ou les formulaires pertinents. Les intéressés accéderont aux mêmes renseignements en téléphonant au 1 800 O-Canada ou aux autres centres d'appels du gouvernement du Canada, en utilisant les téléphones publics sans frais. En outre, les centres d'accès offrant tous les services tiennent des présentoirs où on retrouvera les formulaires et publications du gouvernement du Canada les plus souvent demandés.

Les membres du personnel des centres d'accès Service Canada offrant tous les services ne font pas que servir leur clientèle : ils sont actifs au sein de leur collectivité respective sur le plan du marketing et de la promotion des programmes et services du gouvernement du Canada en général, et des services offerts par le centre d'accès en particulier. Leur travail consiste aussi à organiser des activités d'extension comme des visites dans des organismes de prestation de services et des organisations communautaires gérés par l'administration locale, à se rendre à des salons et à des foires commerciales à l'échelle locale, à tenir des journées portes ouvertes et à participer à des campagnes de promotion en ayant recours aux médias locaux.

Tous les centres d'accès de DRHC qui font partie du nouveau réseau offrent tous les services – c'était aussi le cas des six centres d'accès gérés par Patrimoine canadien qui se sont retirés du réseau à la fin de mars 2003.

Les ***centres d'accès spécialisés*** offrent des services regroupés et intégrés visant un segment précis de la clientèle. Dans ce type de centre, Service Canada n'est qu'une composante faisant partie d'un ensemble de services. Le modèle organisationnel des centres spécialisés est fondé sur l'établissement de partenariats de travail solides avec divers organismes qui offrent des services aux mêmes groupes cibles. Les centres d'accès spécialisés disposent du même matériel que les centres offrant tous les services. Les agents de prestation de services bénéficient de la formation complète de Service Canada et ont accès aux mêmes outils de recherche. Ils conservent des exemplaires de tous les formulaires et de toutes les publications les plus en demande, et leurs clients ont accès au même éventail de services électroniques, téléphoniques ou en personne. Ce qui fait le caractère unique des centres d'accès, c'est l'accent mis sur un groupe cible précis, et le regroupement horizontal des services en fonction des intérêts spécifiques du groupe cible en question.

DRHC gère le centre spécialisé Café Jeunesse à Montréal, qui vise les jeunes. Les clients du Café Jeunesse peuvent accéder à des renseignements sur tous les programmes et services gouvernementaux, mais on met l'accent sur

l'éducation, l'emploi et la planification professionnelle, les possibilités de stages et les services de soutien aux jeunes. Le Café Jeunesse est géré par un conseil d'administration composé de représentants de DRHC et d'autres organisations partenaires.

Trois autres centres d'accès spécialisés du réseau de Service Canada ont vu le jour grâce à l'initiative du guichet unique du Manitoba. Patrimoine canadien s'occupe de gérer la participation du gouvernement du Canada à cette initiative, afin qu'on parvienne à offrir des services gouvernementaux intégrés aux populations minoritaires francophones. Les deux premiers centres spécialisés ont ouvert leurs portes au cours de la phase de développement dans les collectivités de Saint-Boniface et de Notre-Dame-de-Lourdes. Un troisième centre a vu le jour à St-Pierre-Jolys en octobre 2002.

Service Canada fait partie d'un ensemble de services fédéraux, provinciaux et municipaux accessibles à la clientèle de ces agglomérations. Les centres spécialisés sont en mesure de servir les clients commerciaux ainsi que la population en général grâce aux centres de service aux entreprises du Manitoba et du Canada, présents sur chaque site.

Les ***centres d'accès satellites***, gérés par Postes Canada, sont aménagés dans 156 bureaux de poste. Les clients des centres d'accès satellites peuvent accéder au site du Canada et au Point d'accès Canadiens, et ils peuvent imprimer des formulaires ou des renseignements moyennant des frais de 25 ¢ par page. Ils ont également la possibilité de sélectionner un formulaire ou une publication parmi les plus en demande à partir d'une liste restreinte. Les centres d'accès satellites ne disposent pas de téléphones publics; en revanche, le personnel de Postes Canada offre une aide à la recherche lorsque c'est possible.

PAC DE POSTES CANADA

Parallèlement à son engagement auprès de Service Canada, Postes Canada a participé au Programme d'accès communautaire (PAC) administré par Industrie Canada. Grâce au financement du PAC, des ordinateurs d'accès public connectés à Internet ont été installés dans 135 bureaux de poste. La plupart de ces bureaux de poste étaient situés dans de grandes collectivités urbaines dont la population dépassait 50 000 habitants. Cependant, 24 sites du PAC offrant un accès Internet gratuit ont vu le jour dans les régions rurales du Manitoba suivant une entente de partenariat conclue dans la province du Manitoba, et six autres sites ont ouvert leurs portes à l'Île-du-Prince-Édouard en vertu d'une entente similaire à l'échelle provinciale.

Pendant le déroulement de la phase de développement, Postes Canada a discuté avec le SCT et d'autres partenaires de Service Canada pour déterminer le rôle éventuel de l'infrastructure du site du PAC par rapport à Service Canada. On a conclu que, pour une somme relativement modique, on pourrait transformer les sites du PAC qui sont installés dans des bureaux de Postes Canada en points d'accès de Service Canada.

Les sites du PAC sont déjà dotés d'un ordinateur, d'une imprimante et d'une connexion Internet. Pour en faire des centres d'accès Service Canada, il a fallu reconfigurer les ordinateurs pour faciliter l'accès au site du Canada, et on a dû concevoir de nouvelles affiches et autres enseignes pour indiquer la présence d'un centre d'accès Service Canada. En outre, il a fallu former le personnel de Postes Canada afin qu'il puisse fournir aux clients une assistance à la recherche et à la navigation sur Internet. Il fallait que les bureaux de poste soient munis de présentoirs pour distribuer les formulaires et les publications les plus demandés du gouvernement du Canada. Postes Canada devait également conclure des ententes précises avec DRHC concernant notamment l'accessibilité des outils de soutien des agents de prestation de services au personnel de première ligne, et la saisie et la transmission des données sur la gestion du rendement.

SERVIR LES RÉGIONS RURALES ET ÉLOIGNÉES DU CANADA

Dans l'ensemble du réseau pilote, 44 (ou 36 %) des centres d'accès étaient situés dans des collectivités comptant moins de 10 000 habitants, tandis que 65 centres (ou 53 %) étaient situés dans des collectivités de moins de 20 000 habitants. L'accent mis sur les petites collectivités était délibéré dans la mesure où on avait reconnu la nécessité d'améliorer l'accès aux services gouvernementaux dans les régions rurales où la présence du gouvernement fédéral se faisait plus rare dans les dernières années. Pendant la phase de développement, Service Canada avait bénéficié d'un soutien marqué du Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ce soutien consistait à accueillir deux centres d'accès et à appuyer la participation active des équipes rurales régionales dans tout le pays pour qu'elles orientent l'élaboration des réseaux communautaires.

Des réseaux communautaires avaient été établis dans sept provinces et territoires au cours de la phase de développement : il s'agissait en fait d'une structure qui faciliterait la gestion des centres d'accès dans une zone géographique donnée. La grande majorité des centres d'accès du réseau communautaire étaient situés dans de très petites collectivités rurales. Habituellement, le réseau communautaire était chapeauté par un coordonnateur dont le mandat consistait à établir de nouveaux centres, à organiser la formation des agents de prestation de services et à assumer les fonctions de coordination et de gestion pour le compte de tous les centres d'accès du groupe. On a démontré que le modèle de réseau communautaire était très efficace pour soutenir les agents de prestation de services qui travaillent, souvent à temps partiel, dans des bureaux isolés, pour le compte d'une tierce organisation. Toutefois, il a également été démontré que les ententes contractuelles de partenariat nécessaires au fonctionnement des réseaux communautaires étaient très complexes et laborieuses à gérer à l'échelle nationale. On a souvent de la difficulté à effectuer des transferts financiers entre les partenaires, car ils ont tous leurs exigences spécifiques en matière d'autorisation législative, de principes pratiques, d'établissement de rapports et de reddition de comptes.

Des sept réseaux communautaires en place, cinq étaient gérés par des partenaires qui se désisteraient de l'initiative Service Canada le 1er avril 2002. Cependant, DRHC avait mis en place un réseau communautaire composé de sept sites en Nouvelle-Écosse, et un autre réseau de deux sites au Yukon. En Ontario, deux Centres de ressources humaines du Canada (CRHC) faisaient partie d'un réseau communautaire géré par Industrie Canada. Le réseau de la Nouvelle-Écosse était composé de deux CRHC et de cinq centres d'accès situés dans des établissements non gouvernementaux, notamment une école, une bibliothèque et un centre de formation. Le réseau communautaire du Yukon avait été aménagé en vertu d'une entente contractuelle signée par le gouvernement territorial. Les centres d'accès yukonnais étaient installés dans une bibliothèque et dans un bureau appartenant à une tierce organisation. Plutôt que de s'en tenir au modèle du réseau communautaire, DRHC a décidé d'administrer ses centres d'accès dans des organisations appartenant à des tiers dans chacune des régions des CRHC de Port Hawkesbury et Whitehorse respectivement.

Parmi les centres d'accès qui se sont désistés de l'initiative après le projet pilote – suivant la décision du partenaire responsable – bon nombre étaient situés dans de petites collectivités rurales. Si on examine la situation des partenaires restants, on se rend compte que tous les centres d'accès de Patrimoine canadien sauf un étaient situés dans des grandes villes; que la plupart des centres d'accès de DRHC étaient situés dans des agglomérations de taille moyenne; et que l'essentiel des centres d'accès de Postes Canada étaient situés dans de très petites collectivités.

Le profil du réseau de Service Canada changerait radicalement avec l'ajout des sites du PAC de

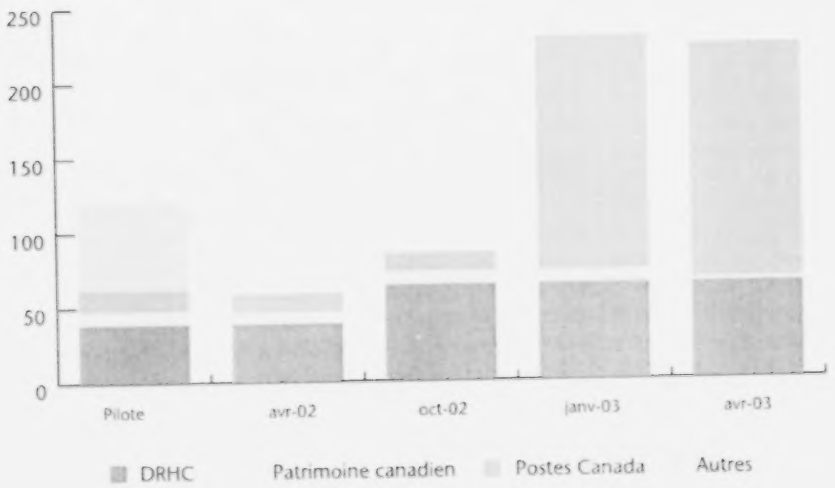
Postes Canada. Environ les deux tiers de ces sites étaient situés dans de grands centres urbains dont la population dépassait 50 000 habitants. Le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada a sommé les partenaires de Service Canada de se pencher sur la question et de s'assurer que l'amélioration du service dans les zones rurales et éloignées du Canada était toujours au centre des préoccupations de Service Canada.

Les principaux ministères et organismes partenaires ont effectivement abordé le sujet, ce qui a mené à une expansion impressionnante de l'ampleur du nouveau réseau de Service Canada. Il fallait d'abord trouver des ressources additionnelles pour soutenir l'ouverture d'autres centres dans les petites collectivités rurales. Finalement, DRHC, le Secrétariat rural et FedNor se sont entendus pour débloquer des fonds totalisant 750 000 $. Ensuite, les partenaires ont fixé un objectif, comme le Secrétariat rural l'avait proposé : au moins 30 % des centres d'accès des provinces et des territoires seraient situés dans des collectivités de moins de 20 000 habitants. Enfin, les partenaires responsables, c'est-à-dire DRHC et Postes Canada, devaient trouver des bureaux faisant partie de leurs réseaux où on pourrait installer des centres d'accès Service Canada sans avoir à consentir des dépenses énormes pour modifier ou améliorer les locaux.

Avant de sélectionner les collectivités qui accueilleraient de nouveaux centres d'accès, on avait décidé de ne pas convertir tous les sites urbains du PAC situés dans les bureaux de Postes Canada en centres d'accès Service Canada. Cette décision a été prise en fonction de deux motifs. Premièrement, dans un des cas, le site de Postes Canada était trop près d'un centre d'accès pilote de DRHC. Deuxièmement, en Ontario, on a décidé de convertir seulement certains sites du PAC de la région de Toronto afin de ne pas se retrouver avec un nombre disproportionné de sites dans une municipalité.

Pendant qu'on préparait le terrain, on a établi que, pour atteindre l'objectif de 30 %, il faudrait

Figure 1: Croissance du réseau des centres d'accès Service Canada



mettre en place 44 centres d'accès additionnels dans six provinces. Le Secrétariat rural et le SCT ont aidé DRHC et Postes Canada à choisir les collectivités où on ouvrirait de nouveaux centres d'accès. L'objectif de 30 % visait à garantir un équilibre convenable entre les sites urbains et ruraux dans chaque région. Pour accueillir un des 44 sites ruraux additionnels, la collectivité devait compter une population de moins de 20 000 habitants ainsi qu'un bureau de DRHC ou de Postes Canada susceptible d'abriter un centre d'accès Service Canada. On a déployé tous les efforts possibles pour choisir des collectivités des sous-régions du pays qui n'étaient pas encore représentées dans le réseau, comme le Labrador, le Nord de la Colombie-Britannique, le Nord de l'Ontario, et le Nord-Ouest du Québec.

Il fallait aussi aborder la question de la présence d'un centre d'accès dans les Territoires du Nord-Ouest. Durant la phase de développement, Environnement Canada avait établi un partenariat avec le gouvernement territorial pour la mise en œuvre d'un réseau communautaire composé de quatre centres d'accès. Seuls deux de ces centres sont effectivement entrés en fonction, mais le territoire s'est trouvé dépourvu de centres d'accès après le retrait d'Environnement Canada de l'initiative Service Canada. Un des deux centres d'accès qui avait vu le jour était situé dans le Centre d'aide aux entreprises Deh Cho de Fort Simpson. DRHC a accepté d'installer le centre d'accès Service Canada dans un CRHC de Fort Simpson

L'INITIATIVE DE GUICHET UNIQUE DU MANITOBA

Comme nous l'avons déjà mentionné, le gouvernement du Canada avait été invité par le Conseil fédéral du Manitoba à participer, avec la province du Manitoba, à une initiative de guichet unique qui permettrait l'intégration de la prestation des services offerts à la minorité linguistique francophone de la province. Patrimoine canadien a été responsable de la gestion de la participation du gouvernement du Canada à l'initiative, pour le compte du Conseil fédéral du Manitoba. À l'origine, on avait installé deux de ces centres dans des sites temporaires à Saint-Boniface et Notre-Dame-de-Lourdes. Service Canada a fourni le financement fédéral durant la phase de développement, puis, en 2001, le Conseil du Trésor a autorisé un financement distinct pour appuyer la participation du gouvernement fédéral à l'initiative jusqu'en mars 2004.

On a planifié l'initiative des guichets uniques du Manitoba et le réseau de Service Canada parallèlement et séparément. La proposition initiale était d'envisager l'établissement de six centres de services bilingues dans les collectivités franco-manitobaines. On prévoyait l'ouverture du troisième centre à l'automne 2002 dans le village de St-Pierre-Jolys.

RÉSUMÉ DES PLANS D'EXPANSION

Les partenaires ont mis la dernière main à leurs plans du nouveau réseau de Service Canada en février 2002. La première étape consisterait à étendre le nouveau réseau à 229 centres d'accès en 2002-2003. Sur le nombre, on compterait 59 centres d'accès issus du projet pilote, 124 sites du PAC convertis en centre d'accès dans les bureaux de Postes Canada, 25 nouveaux centres en milieu rural gérés par DRHC, 20 nouveaux centres en milieu rural gérés par Postes Canada, et un nouveau centre franco-manitobain administré par Patrimoine canadien. Par contre, en date du 1er avril 2003, le réseau ne comptait plus que 223 centres d'accès, parce que Patrimoine canadien avait décidé, vers la fin de 2002, de fermer six sites.

PÉRIODE DE TRANSITION À DRHC

a. Structure du Bureau de projet de DRHC

Le 1er avril 2002, on transférait à DRHC la gestion du réseau en personne, qui incombait jusque là à l'équipe de mise en œuvre de Service Canada au SCT. Ce transfert visait également quatre effectifs, ceux des documents d'exploitation, de la propriété du site Web, du réseau extranet et de la vitrine électronique de Service Canada, sans oublier les obligations contractuelles. L'équipe de mise en œuvre de Service Canada au SCT avait préparé le terrain en vue de ce transfert de responsabilités, et la coopération entre les deux parties a permis une transition harmonieuse.

DRHC a intégré le Bureau de projet de Service Canada (BPSC) à la direction de la prestation des services pour orienter les responsabilités du Ministère en ce qui a trait à la gestion du réseau de Service Canada. Considérant l'importance que revêt le réseau en personne eu égard à l'ensemble des programmes de services du gouvernement du Canada, ainsi que la participation de multiples ministères et agences à l'initiative, les responsabilités dévolues au Ministère vont bien au-delà de la gestion des centres d'accès directement gérés par DRHC. Les principaux rôles et responsabilités du BPSC sont décrits plus en détail à l'annexe 2.

Les fichiers et autres dossiers (sur support papier ou électronique) de l'équipe de mise en œuvre de Service Canada au SCT concernant le fonctionnement des centres d'accès Service Canada (à la différence des dossiers concernant l'élaboration de politiques relatives à Service Canada) ont été transférés au BPSC et rapidement intégrés au système de gestion des dossiers de DRHC. Ainsi, le centre opérationnel du réseau a été transféré sans aucune interruption au chapitre de la gestion ou du soutien du réseau.

Le transfert des documents visait également la base de données du système de renseignements de Service Canada (SRSC). Cette application est l'organe d'archivage central des données sur le réseau de Service Canada : elle contient les données de profil concernant chacun des centres d'accès, les agents de prestation de services, les coordonnées des gestionnaires des centres d'accès et des coordonnateurs régionaux ainsi que les données sur la gestion du rendement. Il fallait apporter des changements majeurs à la structure et au contenu de la base de données pour refléter la fermeture de presque la moitié des centres d'accès pilotes, l'ouverture prévue de 170 nouveaux centres d'accès et le transfert de la responsabilité de la gestion du réseau. Au cours des trois premiers mois de la période de transition de DRHC, on a réussi à restructurer la base de données, à y apporter plusieurs améliorations et à mettre à jour son contenu. On a apporté d'autres améliorations au module sur la gestion du rendement à l'automne. On prévoit apporter encore d'autres améliorations aux activités de soutien à la formation, de communication et de gestion du rendement du BPSC, lorsqu'on disposera des ressources nécessaires.

Au cours de l'expérience pilote, l'équipe de mise en œuvre de Service Canada au SCT a mis en œuvre deux mécanismes essentiels de communication dans le réseau. Il s'agit du Bureau d'assistance de Service Canada et du Centre de ressources de Service Canada extranet. Ces deux services ont également été transférés à DRHC en avril 2002 sans problème et sans aucune interruption du service dans le réseau.

Le Bureau d'assistance de Service Canada est à la fois un service téléphonique et électronique accessible aux agents de prestation de services et aux gestionnaires des centres d'accès : il leur permet de se connecter au BPSC. On a recours à ce bureau pour signaler les questions et les problèmes qui doivent être portés à l'attention du BPSC, qui devra en assurer le suivi; le personnel de terrain a également recours au centre pour éclaircir toute question relative à

Service Canada. En outre, le BPSC utilise le courriel du bureau d'assistance pour diffuser les annonces de routine, les rappels et les directives à l'intention du personnel sur le terrain.

Le Centre de ressources de Service Canada a été lancé vers la fin du projet pilote par l'équipe de mise en œuvre de Service Canada au SCT. Beaucoup de ministères et d'organismes, dont DRHC, se servent de connections intranet sécurisées pour brancher leurs employés partout au pays; Service Canada, par contre, interagit avec de multiples partenaires et organismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Le Centre de ressources de Service Canada possède les mêmes caractéristiques qu'un réseau intranet sauf qu'il est accessible par Internet. Il s'agit d'un site interactif protégé par des mots de passe auquel peuvent accéder les agents de prestation de services, les gestionnaires des centres d'accès, les coordonnateurs régionaux et d'autres membres du personnel de Service Canada, qu'ils travaillent ou non pour DRHC, pour un autre ministère ou un autre organisme gouvernemental ou pour une organisation non gouvernementale. Depuis son transfert à DRHC, le Centre de ressources de Service Canada a continué d'évoluer sur le plan du contenu et de la fonctionnalité.

Le Centre de ressources de Service Canada est devenu un nouvel outil puissant, particulièrement pour les agents de prestation de services qui œuvrent sur le terrain. À partir d'un site central, les intéressés peuvent prendre connaissance des actualités entourant l'initiative, obtenir des directives et des lignes directrices émises par le BPSC, avoir accès à des liens menant à des sources d'information reconnues pour aider les clients à trouver des réponses à leurs questions, et partager les pratiques exemplaires et les expériences les plus réussies. Grâce au forum en direct, les agents de prestation de services de la Nouvelle-Écosse peuvent bénéficier de l'expérience de leurs homologues en Colombie-Britannique, solliciter des conseils pour répondre à des demandes précises, et se renseigner sur les nouvelles solutions de marketing et de promotion en Saskatchewan. Il est possible de télécharger des rapports et des résultats sur le rendement de l'initiative ainsi que des profils d'histoires de réussite.

La structure de base du Centre de ressources de Service Canada a été élaborée par l'équipe de mise en œuvre de Service Canada au SCT avant le transfert des responsabilités à DRHC. À l'origine, le contenu était très restreint, et on utilisait très peu le forum virtuel. Les améliorations apportées et le contenu ajouté au site en ont fait un précieux outil de soutien du réseau, efficient et efficace. On prévoit encore améliorer le centre de ressources, au même titre que la base de données du système de renseignement de Service Canada, suivant les ressources accessibles.

Le site Web de Service Canada, *www.servicecanada.gc.ca*, est demeuré sous la supervision du SCT durant plusieurs mois avant qu'on en transfère la responsabilité à DRHC. Le transfert a effectivement eu lieu en septembre 2002, ce qui a permis au BPSC de procéder à une mise à jour et à une révision complète du contenu du site afin de refléter les changements apportés au réseau. L'entretien du site relève aujourd'hui directement du personnel du BPSC.

Dans le cadre du processus de transfert des responsabilités du SCT, DRHC a assumé les responsabilités liées au contrat en vigueur concernant l'entreposage et la distribution des publications et formulaires des centres d'accès. La vitrine électronique de Service Canada fait partie des composantes de service visées par l'entente. La vitrine électronique est en fait un système de commandes virtuel qui relie les centres d'accès locaux, le BPSC et le distributeur. Le système permet aux centres d'accès de vérifier le statut de leurs commandes et au BPSC de contrôler les activités en cours. On s'en sert également pour gérer l'approvisionnement de produits promotionnels. Au cours de la dernière année, on a considérablement amélioré la vitrine dans le but de renforcer la gestion et le contrôle global de la distribution du matériel de Service Canada.

À l'automne 2002, le BPSC a publié un appel de propositions en vue d'un nouveau contrat qui remplacerait le contrat du SCT. Un nouveau contrat a été octroyé en février 2003 pour l'extension du service jusqu'à la fin de mars 2004.

b. Le rôle des coordonnateurs régionaux de Service Canada à DRHC

Une équipe de coordonnateurs régionaux aide le BPSC à accomplir son travail – il y a un coordonnateur régional par région de DRHC. Les responsabilités des coordonnateurs régionaux sont décrites à l'annexe 3.

Les coordonnateurs régionaux ont joué un rôle essentiel en s'assurant de la mise en œuvre réussie de Service Canada dans les 25 nouveaux bureaux de CRHC qui se sont ajoutés au réseau en 2002. Ils ont coordonné les activités de divers groupes fonctionnels régionaux afin d'aider les gestionnaires locaux à aménager ces nouveaux bureaux. Ils ont assuré la liaison entre l'initiative et le personnel régional – oeuvrant notamment dans le domaine des communications, de l'aide financière et du soutien aux systèmes – qui ne connaissait pas nécessairement les exigences opérationnelles de Service Canada.

Dans certaines régions, les coordonnateurs régionaux ont été particulièrement proactifs en organisant des activités promotionnelles conjointes supposant la participation de deux centres d'accès ou plus. Parmi les activités promotionnelles, mentionnons la présence à des salons ou à des expositions à l'échelle locale, l'organisation de campagnes publicitaires, et la production d'une vidéo promotionnelle. De concert avec les coordonnateurs régionaux, on a organisé des réunions du personnel des centres d'accès dans certaines régions afin d'offrir aux employés une tribune qui leur permettrait d'aborder des questions communes et d'entreprendre des projets conjoints.

RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES DU RÉSEAU EN PERSONNE

a. L'entente de partenariat

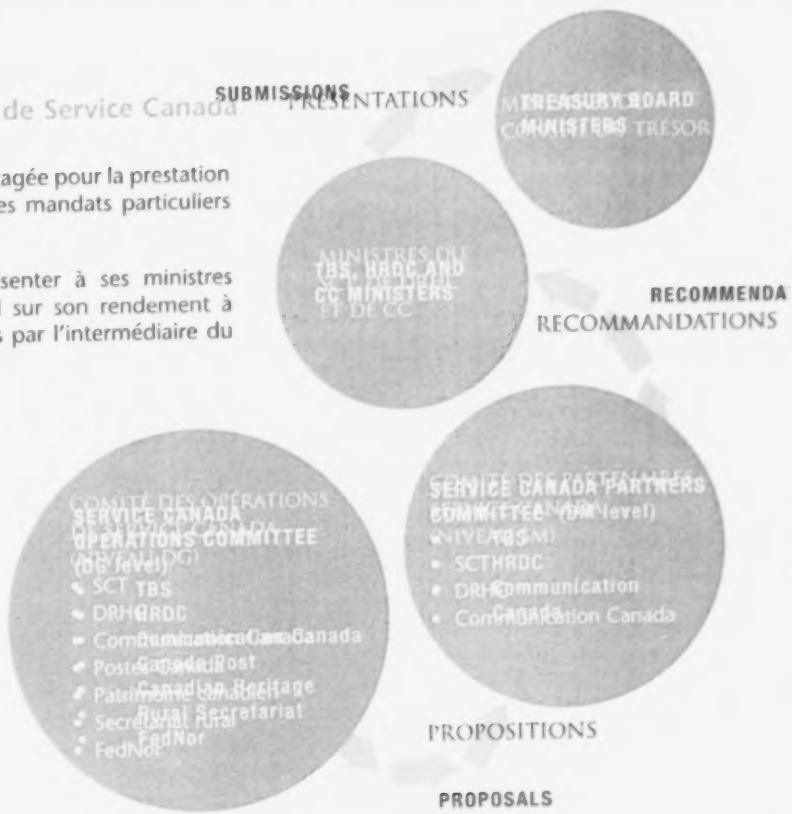
L'entente globale de partenariat établie le 28 mars 2002 relativement à Service Canada décrit DRHC, Communication Canada et le SCT comme les partenaires clés du projet. Les partenaires clés se consultent et s'échangent des renseignements de façon continue – ils agissent en étroite collaboration pour tous les aspects de l'initiative. Sur le plan opérationnel, DRHC est libre de conclure des ententes avec d'autres ministères et organismes dans la mesure où il le juge nécessaire pour gérer le réseau en personne des centres d'accès. Ces ententes régissent le fonctionnement des centres d'accès abrités par d'autres ministères et organismes partenaires ainsi que les autres formes de soutien du réseau. Communication Canada et le SCT ne sont pas liés par ces ententes.

En vertu des ententes conclues, un groupe composé des trois principaux partenaires aborde les questions stratégiques sous la direction du SCT, et un second groupe de partenaires est responsable du fonctionnement sous la supervision de DRHC. On a formé deux comités pour faciliter le travail des partenaires sur les plans stratégique et opérationnel respectivement.

Figure 2: Gouvernance de Service Canada

Assure une responsabilité partagée pour la prestation des services dans le cadre des mandats particuliers des ministères

Chaque partenaire doit présenter à ses ministres respectifs un rapport annuel sur son rendement à l'égard de ses responsabilités par l'intermédiaire du Comité des partenaires.



b. Comité des partenaires de Service Canada

Le comité des partenaires de Service Canada constitue une tribune permettant aux trois principaux partenaires d'aborder des enjeux stratégiques et de surveiller le processus décisionnel concernant l'initiative. Le comité est constitué des personnes suivantes :

- Secrétaire du Conseil du Trésor (président)
- Directeur général de Communication Canada
- Sous-ministre de DRHC

On a pris des dispositions afin de procéder à des consultations auprès d'autres sous-ministres qui feraient partie d'un groupe consultatif sur les priorités et l'orientation de l'initiative Service Canada. Le comité se réunit deux fois par année ou plus souvent s'il y a lieu, et relève du Conseil du Trésor. Son mandat global est de s'assurer que les partenaires respectent leurs rôles et responsabilités, et d'orienter les politiques et les priorités stratégiques.

Les partenaires de Service Canada sont tenus de présenter, par l'entremise du comité des partenaires de Service Canada, un rapport annuel à leur ministère respectif pour rendre compte de leur rendement au regard de leurs responsabilités individuelles. On exige du comité qu'il soumette aux membres du Conseil du Trésor un rapport collectif sur le rendement global de l'initiative multimodes à guichet unique (coordination par le SCT).

Le comité des partenaires s'est réuni en décembre 2002 puis en janvier et en février 2003.

c. Comité des opérations de Service Canada

Le comité des opérations de Service Canada a été créé pour fournir une tribune à DRHC en lui permettant d'aborder, de concert avec ses partenaires, les questions liées à la gestion opérationnelle du réseau de Service Canada. Le but premier du comité est de coordonner les activités des ministères et organismes directement concernés par la gestion des centres d'accès. Les membres du comité sont des cadres supérieurs issus des groupes suivants :

- les trois principaux partenaires (DRHC, le SCT et Communication Canada);
- les partenaires additionnels abritant des centres d'accès à l'heure actuelle (Postes Canada et Patrimoine canadien);
- les partenaires qui ont accepté de fournir des ressources en appui au réseau (le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et FedNor).

Le comité a tenu plusieurs réunions officielles au cours de la dernière année, mais ce qui est plus important encore, c'est que les membres ont établi des relations de travail fondées sur un échange continu, ce qui fait en sorte que toutes les parties concernées sont tenues au courant des questions d'actualité à mesure qu'elles surviennent et sont sollicitées pour régler ces questions. Par exemple, DRHC et Communication Canada ont élaboré une stratégie de formation des agents de prestation de services dans les nouveaux centres d'accès de DRHC. Par la suite, on a mis au point, de concert avec Postes Canada, un plan de formation des formateurs dirigeants de Postes Canada, qui allaient à leur tour diriger la formation du personnel de Postes Canada dans les nouveaux centres d'accès satellites. En outre, DRHC et le SCT ont travaillé de concert avec Patrimoine canadien pour en arriver à un consensus au sujet de la stratégie de fermeture des centres d'accès de Patrimoine canadien qui se sont retirés du réseau à la fin de mars 2003.

Patrimoine canadien et Postes Canada ont respectivement nommé des coordonnateurs nationaux de Service Canada, qui s'occupent de transmettre les communications liées au fonctionnement de l'initiative. De plus, Postes Canada dispose de six coordonnateurs régionaux qui s'occupent des centres d'accès satellites de Postes Canada en jouant un rôle similaire à celui des coordonnateurs régionaux de DRHC dans les centres d'accès du Ministère. Tous ces employés ont accès au Centre de ressources de Service Canada et ils reçoivent toutes les communications du BPSC à l'intention des gestionnaires des centres d'accès et des agents de prestation de services.

d. Protocoles d'entente

MINISTÈRES ET ORGANISMES ABRITANT DES CENTRES D'ACCÈS

DRHC et Postes Canada ont ratifié un protocole d'entente en juillet 2002. Le document décrit en détail les prévisions et les exigences globales concernant la mise en œuvre de Service Canada dans les centres d'accès satellites de Postes Canada. Le document spécifie les obligations de chaque partenaire et comprend des dispositions détaillant le contenu obligatoire, les protocoles de communication, les exigences en matière de langues officielles, de gestion du rendement et d'établissement de rapports en ce qui a trait à Service Canada. En vertu du protocole d'entente, 300 000 $ sont transférés de DRHC à Postes Canada : cette somme permettra la mise en place de centres d'accès satellites dans les collectivités rurales ainsi que le remboursement des dépenses engagées par Postes Canada durant l'été et l'automne 2002 pour envoyer ses employés suivre des séances de formation à Ottawa en vue de la mise en œuvre de Service Canada. Le protocole d'entente prend fin le 31 décembre 2003; toutefois, dans la mesure où les nouveaux centres d'accès satellites sont entrés en fonction plus tard que prévu, on prévoit que Postes Canada pourra poursuivre ses activités en vertu du protocole d'entente déjà signé jusqu'au 31 mars 2004.

On en est présentement à négocier avec Patrimoine canadien un protocole d'entente similaire qui régira le fonctionnement des trois centres d'accès franco-manitobains jusqu'au 31 mars 2004. Les négociations entamées avec Patrimoine canadien au sujet du contenu de l'entente ont été suspendues jusqu'à ce que le Ministère décide finalement de confirmer sa participation à l'initiative Service Canada en novembre 2002.

SOUTIEN DU SERVICE DANS LES RÉGIONS RURALES ET ÉLOIGNÉES DU CANADA

On a conclu en décembre 2002 des protocoles d'entente avec le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et FedNor. Ces ententes font suite aux engagements formulés par chacune des organisations avant la fin de la phase de développement quant au soutien financier qu'elles consentiraient pour l'extension du réseau de Service Canada dans les petites collectivités rurales. L'entente conclue avec le Secrétariat rural prévoit une contribution ponctuelle de 300 000 $, tandis que l'entente conclue avec FedNor prévoit une contribution ponctuelle de 150 000 $.

Le protocole d'entente signé par le Secrétariat rural reconnaît l'importance de la fidélité d'une organisation qui a toujours favorisé un accès accru des régions rurales et éloignées du pays aux programmes et services du gouvernement du Canada. Depuis le début de la phase de planification de l'initiative Service Canada, le Secrétariat rural s'efforce d'amener les agents fédéraux à travailler ensemble, que ce soit à l'échelle nationale par l'entremise du Groupe de travail interministériel ou à l'échelle locale par l'entremise des équipes rurales, pour favoriser une compréhension éclairée de Service Canada et une adhésion accrue au service multimodes à guichet unique.

Le protocole d'entente signé par FedNor prévoit que les centres d'accès Service Canada dans le Nord de l'Ontario diffuseront les renseignements pertinents sur le programme pour le compte de FedNor.

EXPANSION DU RÉSEAU DES CENTRES D'ACCÈS

Le 1er avril 2002, après le retrait de six ministères et organismes partenaires du projet pilote, le réseau ne comptait plus que 59 centres d'accès. Toutefois, après l'entrée en fonction des nouveaux centres d'accès en décembre 2002, le réseau de Service Canada comptait 229 sites; ainsi, des millions de Canadiennes et de Canadiens ont pu avoir accès à des renseignements sur les programmes et services du gouvernement du Canada grâce à un service multimodes à guichet unique désormais à leur portée.

La clé de l'expansion substantielle du réseau se trouve dans la coopération des partenaires de Service Canada, l'exploitation de l'infrastructure existante et la réaffectation des ressources prévues pour les programmes réguliers.

a. Les centres d'accès de DRHC

En plus de ses 39 sites pilotes, DRHC a ouvert des centres d'accès dans 25 nouveaux sites au cours de 2002. Tous les nouveaux centres sont situés dans de petites collectivités rurales, et tous sont complètement opérationnels depuis octobre 2002. Les coordonnateurs régionaux de DRHC ont travaillé de concert avec les gestionnaires des CRHC locaux et le BPSC afin de s'assurer de répondre à tous les besoins sur le plan de l'hébergement, du matériel, du mobilier, des enseignes, de la désignation des employés responsables, de la formation, des fournitures et des communications.

En Colombie-Britannique, deux centres d'accès pilotes gérés par le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest dans les petites collectivités de Nelson et de Prince Rupert et faisant partie du réseau communautaire de la Colombie-Britannique ont produit des résultats très probants. DRHC a accepté d'ouvrir de nouveaux centres d'accès dans ces collectivités pour donner suite à sa promesse de servir les collectivités rurales.

Grâce aux 39 sites pilotes de DRHC, Service Canada était présent dans chaque province et chaque territoire, sauf l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest. Il fallait donc ouvrir trois nouveaux centres d'accès en Alberta pour atteindre l'objectif suivant lequel 30 % des sites devaient être situés en milieu rural. DRHC a accepté d'ouvrir deux nouveaux centres : un à Edson et l'autre à Saint Paul.

Comme nous l'avons déjà mentionné, DRHC avait ouvert un centre d'accès dans un CRHC de Fort Simpson pour garantir la présence d'au moins un centre d'accès dans les territoires.

Le Secrétariat rural a administré un centre d'accès pilote dans le village de Glenavon en Saskatchewan. Le Secrétariat était toujours partenaire de l'initiative, mais il n'assurerait plus la gestion directe des centres d'accès. Ainsi, pour composer avec la perte du centre de Glenavon et pour atteindre l'objectif fixé relativement à la présence des centres en milieu rural, DRHC a ouvert un centre d'accès à Weyburn dans le Sud de la Saskatchewan.

On a établi que l'Ontario et le Québec étaient les provinces les plus dépourvues de centres d'accès en milieu rural. La situation s'explique par la fermeture de sites pilotes en milieu rural faisant partie des réseaux communautaires de l'Ontario et du Québec, et par le nombre de nouveaux sites du PAC dans les bureaux de Postes Canada des grands centres urbains. Durant la phase de développement, le seul centre d'accès du Nord de l'Ontario était situé à North Bay. Avec le soutien financier de FedNor, on a pu remédier aux lacunes en matière de services. Il a aussi fallu remédier à la fermeture des sites du réseau communautaire du Québec, notamment en Abitibi dans le Nord du Québec et dans d'autres régions rurales et éloignées de la province où on avait remarqué des lacunes évidentes sur le plan des services.

En Ontario, DRHC a ajouté des centres d'accès Service Canada dans 11 collectivités, dont 8 du

Nord de l'Ontario. Les nouveaux centres d'accès étaient situés à Kenora, Fort Frances et Geraldton dans le Nord-Ouest; Kapuskasing, Kirkland Lake, New Liskeard et Sturgeon Falls dans le Nord-Est; Elliot Lake et Parry Sound dans le Centre-Nord de l'Ontario; et Bancroft et Goderich dans le Sud de la province.

Au Québec, on a ouvert des centres d'accès Service Canada dans six bureaux de DRHC – à Causapscal dans la péninsule gaspésienne, à Forestville et Louiseville sur la rive-nord du Saint-Laurent, à La Tuque et Chibougamau dans la région du Centre-Nord du Québec, et à Ville-Marie dans le Nord-Ouest du Québec.

Il fallait ouvrir trois nouveaux centres d'accès en milieu rural à Terre-Neuve-et-Labrador. C'était la première fois qu'on mettait en place un centre d'accès Service Canada au Labrador. DRHC a décidé d'installer le centre de Service Canada dans la collectivité de Happy Valley-Goose Bay. Cependant, le Secrétariat rural administrait un centre d'accès pilote dans la petite collectivité isolée de Flower's Cove. DRHC, qui n'avait pas de bureaux à proximité de Flower's Cove, a pu ouvrir un centre d'accès Service Canada dans le CRHC de Saint Anthony, situé dans la même région de la province que le centre pilote du Secrétariat rural.

Certains des nouveaux centres d'accès de DRHC sont devenus opérationnels dès la fin de la formation (juillet 2002), même si certains éléments n'étaient pas encore en place en ce qui a trait au matériel, au mobilier, aux publications et aux affiches et autres enseignes. À la fin d'août 2002, la plupart des nouveaux centres d'accès étaient opérationnels, et au début du mois d'octobre, la phase de mise en œuvre était terminée dans tous les nouveaux centres d'accès de DRHC.

b. Les centres d'accès satellites de Postes Canada

Pendant la phase de développement, Postes Canada a pu gérer ses sites pilotes directement à partir de l'Administration centrale. Un coordonnateur national assurait l'efficacité des communications avec les sites et réglait les problèmes à mesure qu'ils survenaient. On ne pouvait plus fonctionner de cette manière quand le réseau de Service Canada s'est étendu à 156 sites de Postes Canada au total. Postes Canada devait s'assurer du respect de toutes les exigences liées à Service Canada dans le cadre des opérations sur le terrain. On continuerait d'administrer le service à partir de l'Administration centrale, sauf qu'une équipe de coordonnateurs régionaux dirigerait les opérations sur le terrain. Il fallait fixer, documenter et communiquer au personnel de terrain des procédures administratives détaillées, un système de suivi des clients et des mécanismes de compte rendu sur les activités.

Les bureaux de Postes Canada qui se sont joints au réseau de Service Canada font partie de trois groupes distincts qui ont suivi des parcours différents avant de devenir des centres d'accès satellites. Le premier groupe était composé des 12 centres d'accès pilotes qui étaient des sites offrant des services complets pendant la phase de développement. Le deuxième groupe rassemble les 124 sites du PAC qui offraient déjà un accès Internet public gratuit et devaient être convertis en centres d'accès satellites de Service Canada. La troisième catégorie regroupe le 20 nouveaux sites en milieu rural qui ne faisaient partie ni du réseau de Service Canada ni de celui du PAC.

Les centres d'accès pilotes disposaient déjà d'ordinateurs accessibles au public, d'imprimantes, de téléphones et de présentoirs pour les publications. Les employés de ces sites ont été formés dans le cadre de la formation initiale concernant les centres d'accès pilotes; ainsi, ils connaissaient bien les exigences opérationnelles de Service Canada en matière d'outils de recherche, de commandes de publications, de promotion et d'établissement de rapports sur le rendement. Néanmoins, il faudrait apporter des changements au fonctionnement des sites pilotes puisque Postes Canada allait établir des normes

d'approvisionnement pour les 156 sites sous sa responsabilité et uniformiser les services offerts

Chacun des sites pilotes était doté de deux postes de travail informatisés. Un poste pour les clients, et l'autre pour le personnel. Le poste de travail du personnel servait à trouver des renseignements pour les clients et à exécuter un certain nombre de tâches administratives : communiquer avec le Bureau d'assistance de Service Canada, accéder au Centre de ressources de Service Canada, commander des publications et du matériel promotionnel, et rédiger des rapports trimestriels.

Les sites du PAC et les nouveaux sites en milieu rural ne disposeraient que d'un seul poste de travail informatisé. Ainsi, question d'uniformiser les services, Postes Canada a décidé de retirer de ses sites pilotes les ordinateurs qui servaient à l'administration. Il fallait donc reconfigurer l'ordinateur accessible au public pour permettre au personnel du bureau de poste d'effectuer des tâches administratives dans un environnement sécurisé à partir de l'ordinateur accessible au public.

On ne disposait pas du financement nécessaire pour munir les centres d'accès satellites de téléphones publics. Ainsi, dans le but d'uniformiser les services offerts, Postes Canada a décidé de retirer les téléphones de ses centres d'accès pilotes. On ferait encore la promotion des services accessibles au public au moyen de la ligne 1 800 O-Canada, mais il n'y aurait plus de téléphones à la disposition de la population sur le site.

Les 124 sites du PAC étaient dotés d'un ordinateur et d'une imprimante qui faisaient partie d'un poste de travail interactif. À l'origine, les enseignes surplombant les terminaux interactifs indiquaient qu'il s'agissait d'ordinateurs offrant un « accès Internet gratuit » financé par le programme Un Canada branché. Postes Canada a conçu et produit de nouvelles enseignes pour ses terminaux sur lesquelles on peut lire « Centre d'accès de Service Canada ». En outre, on a conçu et installé un présentoir vertical de publications pour les publications et formulaires principaux de Service Canada. On a également conçu une plus petite boîte de cartes de commentaires concernant Service Canada qui convenait mieux à l'espace restreint dont on disposait.

La mise en œuvre de Service Canada dans tous les nouveaux sites ruraux exigeait l'achat et l'installation de nouveaux ordinateurs, d'imprimantes et de terminaux interactifs, et des mêmes enseignes, présentoirs verticaux et boîtes de cartes de commentaires que pour les sites du PAC.

Sur l'ensemble des nouveaux centres d'accès satellites de Postes Canada, 95 étaient situés dans des centres urbains importants dont la population dépassait 50 000 habitants. Ainsi, Service Canada était présent dans presque toutes les collectivités les plus populeuses du Canada. Dans les régions rurales du Manitoba et de l'Île-du-Prince-Édouard, les sites du PAC ont permis à la population d'avoir accès à un ensemble complet de services. Dans le but d'augmenter la représentation des centres d'accès du réseau en milieu rural, Postes Canada a accepté de mettre en place 20 centres d'accès satellites additionnels dans de petits centres ruraux.

En Colombie-Britannique, on a ouvert de nouveaux centres ruraux dans les collectivités de Lillooet au centre de la Colombie-Britannique, de Mackenzie et de Smithers dans le Nord et de Port Hardy au nord de l'Île de Vancouver. En Alberta, on a mis en place un nouveau centre à Peace River. On a également ouvert cinq nouveaux centres dans le Nord de l'Ontario, à Chapleau, Dryden, Hearst, Marathon et Wawa; on a aussi ouvert de nouveaux centres à Wardsville dans le Sud-Ouest et à Alfred dans le Sud-Est de la province. De nouveaux centres d'accès satellites ont ouvert leurs portes dans des collectivités du Sud du Québec comme Cowansville, Disraëli et La Malbaie, et dans des villes du Nord de la province comme Matagami, Roberval et Senneterre; on a aussi ouvert un centre à Havre-Saint-Pierre, collectivité éloignée de la Côte-Nord. Enfin, Postes Canada a mis en

place un centre d'accès satellite dans la collectivité de Marystown dans la province de Terre-Neuve-et-Labrador.

Les 144 nouveaux centres d'accès satellites de Postes Canada étaient tous opérationnels en décembre 2002; toutefois, il a fallu attendre en janvier 2003 pour que tous les présentoirs verticaux de publications et les enseignes soient en place. De plus, afin de faciliter le recours aux ordinateurs pour accéder aux renseignements sur les programmes et services gouvernementaux, Postes Canada a conçu une nouvelle interface qu'on a installée dans tous les sites en février 2003.

c. Les centres d'accès de Patrimoine canadien

Tandis que la phase de développement tirait à sa fin et qu'on en était à planifier le nouveau réseau, le ministère du Patrimoine canadien était en plein processus de restructuration organisationnelle et de révision de son initiative de la Place du Canada. Quatre centres d'accès Service Canada étaient situés dans des bureaux de la Place du Canada (à Moncton, Ottawa, Toronto et Winnipeg) et deux autres centres (Calgary et Edmonton) étaient administrés par la même unité ministérielle. Patrimoine canadien n'était pas en position de s'engager à long terme auprès de Service Canada avant la fin des examens internes. Toutefois, le Ministère a accepté de maintenir ses centres d'accès en fonction pour une durée indéterminée, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'on prenne des décisions finales relativement aux questions en suspens.

Les centres d'accès ouverts dans le cadre de l'initiative de guichet unique du Manitoba n'ont pas été touchés par la restructuration du Ministère car ils fonctionnaient grâce à un financement spécial du Conseil du Trésor qui prendrait fin en mars 2004. Comme nous l'avons déjà mentionné, on planifiait l'expansion des bureaux simultanément et séparément de l'initiative Service Canada.

Vers la fin de 2002, Patrimoine canadien a décidé de mettre un terme aux activités de Service Canada dans les bureaux de la Place du Canada et des centres d'accès autonomes de Calgary et Edmonton. La décision est entrée en vigueur le 1er avril 2003.

Après cette annonce, les partenaires de Service Canada ont entamé l'élaboration conjointe d'une stratégie de fermeture et d'un plan de communication qui serviraient à gérer la cessation des services dans les six sites visés. Dans toutes les collectivités touchées, Service Canada continuerait d'être présent, dans certains cas à proximité de l'ancien site de Patrimoine canadien. En revanche, à Calgary et Edmonton, on a effectivement assisté à la fermeture réelle des bureaux. Dans les autres villes touchées par la cessation des activités des centres de Patrimoine canadien, les bureaux de la Place du Canada sont restés en fonction. Ainsi, la cessation des services n'a engendré aucune perte d'emploi dans les bureaux, y compris à Calgary et Edmonton.

d. La formation des agents de prestation de services

On a choisi un agent de prestation de services par nouveau centre d'accès de DRHC pour suivre une formation de trois jours et demi en juin à Ottawa. Trois séances de formation on été offertes : deux en anglais, une en français. Environ 16 agents de prestation de services ont bénéficié de la formation. Les séances se tenaient dans les locaux de formation de Communication Canada et étaient animées par des employés de Communication Canada et du BPSC. Voici un aperçu des modules de formation : survol de la structure du gouvernement, des champs de compétence et des mandats; formation pratique pour naviguer sur le site du Canada et utiliser d'autres outils de recherche; utilisation du Bureau d'assistance de Service Canada, du Centre de ressources de Service Canada et de la vitrine de Service Canada; explication des exigences en matière de gestion du rendement.

Même si les centres d'accès satellites sont essentiellement conçus pour fonctionner selon le

principe du libre-service, le personnel de Postes Canada peut aider les clients à utiliser l'ordinateur, à naviguer sur Internet et à trouver les renseignements voulus sur les programmes et services gouvernementaux. Postes Canada a décidé de former tous les employés des centres d'accès satellites de Service Canada. Étant donné le grand nombre d'employés visés, il n'a pas été possible de les envoyer suivre la formation à Ottawa. Postes Canada a plutôt désigné des formateurs en chef qui recevraient la formation sur Service Canada à Ottawa pour ensuite former les membres du personnel de Service Canada dans leur région respective. Au total, 25 formateurs de Postes Canada ont assisté à une des trois séances intensives de deux jours offertes en juillet et septembre. Les formateurs ont ensuite procédé à la formation de tous les employés de première ligne des centres d'accès satellites de Postes Canada avant les dates prévues d'ouverture des centres.

L'ensemble du réseau de Service Canada, et Postes Canada en particulier, doit composer avec le roulement du personnel occupant les postes d'agent de prestation de services pour Service Canada. Chez Postes Canada, les employés peuvent soumettre leurs candidatures à des postes offerts dans d'autres bureaux de l'organisation. On aura constamment besoin de former des employés de Postes Canada qui laisseront leur poste dans un bureau où Service Canada n'est pas présent pour venir occuper un emploi dans un centre de Service Canada. On en est à évaluer des méthodes plus efficientes et plus efficaces pour régler les problèmes de formation.

Avant la fin de l'année civile, Communication Canada a décidé de graduellement supprimer la base de données d'information sur le gouvernement du Canada (IsGC), qui avait été au centre de la formation initiale. La première source d'informations était devenue la version refondue du site du Canada. Pour faciliter ce changement d'outil, Communication Canada a proposé de mettre à l'essai un instrument technologique de coexploration d'Internet dans les centres d'accès Service Canada pour permettre une meilleure compréhension du site du Canada, de ses passerelles et de ses grappes de terminaux. Les séances portant sur la coexploration d'Internet se sont tenues en décembre 2002 – il y en a eu deux en anglais et une en français. Environ 16 participants ont profité de cette expérience pilote.

Dans la mesure où beaucoup des agents de prestation de services qui avaient reçu la formation initiale pour travailler dans les centres de Service Canada ne font plus partie de l'initiative, on remarque un besoin grandissant de formation dans les centres d'accès pilotes encore en fonction. Effectivement, les agents de prestation de services toujours en poste n'ont bénéficié d'aucune séance de perfectionnement depuis le lancement du réseau pilote en 1999.

La nouvelle formation qui sera offerte au personnel des sites pilotes commencera par une série de séances de coexploration d'Internet par téléconférence organisée par le BPSC et Communication Canada. Le personnel de 35 sites de DRHC et de 3 sites de Patrimoine canadien a participé aux séances qui se sont tenues de décembre 2002 à mars 2003.

Pendant la formation sur la coexploration d'Internet, on a fait parvenir à tous les centres d'accès un document de formation mis à jour rassemblant toute la matière faisant l'objet de la formation, les plans de cours et un cédérom regroupant tous les fichiers. Plusieurs employés de chaque centre ont pu participer simultanément à une séance. Sur une période de quatre mois, on a offert 14 séances qui ont rejoint une centaine de participants provenant de 38 centres d'accès. Cinq séances ont eu lieu en français et neuf, en anglais.

Les membres du personnel de Postes Canada ne sont pas en mesure d'avoir recours à la technologie de coexploration parce que leurs postes de travail informatisés ne sont pas dotés de téléphones.

En plus de la formation en coexploration, la région de l'Ontario a organisé et payé une

séance de perfectionnement poussé de deux jours à l'intention de 12 employés de DRHC oeuvrant dans sept centres d'accès de la région. La formation en question, dirigée par le BPSC, s'est tenue à Toronto en mars 2003. Au programme, il y avait une séance de coexploration dirigée par Communication Canada.[4]

Figure 3 : Résumé des activités de formation en 2002-2003

PROGRAMME	NOMBRE DE SÉANCES	NOMBRE DE PARTICIPANTS
Formation des nouveaux agents de prestation de services de DRHC (3 jours et demi)	3	16
Formation des formateurs en chef de Postes Canada (2 jours)	3	25
Téléconférence de coexploration d'Internet	14	100
Perfectionnement des agents de prestation de services	2	24

séance de perfectionnement poussé de deux jours à l'intention de 12 employés de DRHC oeuvrant dans sept centres d'accès de la région. La formation en question, dirigée par le BPSC, s'est tenue à Toronto en mars 2003. Au programme, il y avait une séance de coexploration dirigée par Communication Canada.[4]

Figure 3 : Résumé des activités de formation en 2002-2003

PROGRAMME	NOMBRE DE SÉANCES	NOMBRE DE PARTICIPANTS
Formation des nouveaux agents de prestation de services de DRHC (3 jours et demi)	3	16
Formation des formateurs en chef de Postes Canada (2 jours)	3	25
Téléconférence de coexploration d'Internet	14	100
Perfectionnement des agents de prestation de services	2	24

PROFIL DU NOUVEAU RÉSEAU DE SERVICE CANADA

a. Répartition régionale

En fusionnant le réseau pilote et le nouveau réseau, on tenait à garantir la présence de Service Canada dans chaque province et territoire. Toutefois, le projet pilote consistait essentiellement à mettre à l'essai des modèles et des approches de prestation de services. Il n'était pas conçu pour devenir un nouveau programme en soi, et on ne prévoyait pas le rendre accessible à l'ensemble de la population canadienne. Pendant l'établissement du nouveau réseau, les partenaires ne pouvaient tirer qu'un profit limité des programmes et infrastructures en place, et leur champ d'action était restreint car le soutien dont ils disposaient ne leur avait été consenti que pour une période intermédiaire de deux exercices financiers. La figure 4 fait état du nombre de centres d'accès par région et par type.

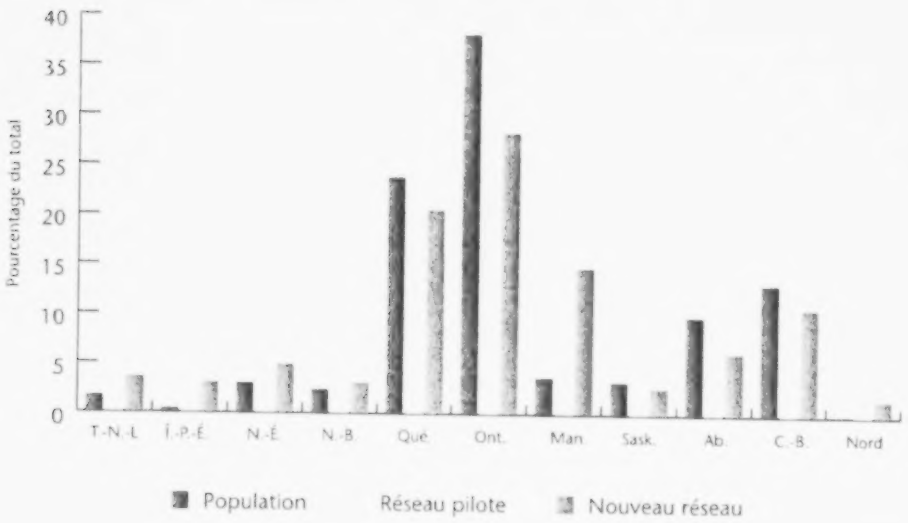
Avec 223 sites, Service Canada est présent dans chaque province et territoire et dans chaque sous-région populeuse du pays. Même si la répartition entre les régions n'est pas tout à fait équitable, la situation s'est néanmoins améliorée depuis la mise en place du réseau pilote.

La figure 5 présente une comparaison entre le pourcentage de population et le pourcentage de centres d'accès dans chaque province et territoire à la fois pour le réseau pilote et pour le nouveau réseau. Les données révèlent que la situation s'est améliorée sur le plan de l'équité (dans la mesure où le nombre de centres d'accès est fonction du pourcentage total de la population) dans 9 provinces et territoires sur 13. Bien que les Maritimes et les territoires soient légèrement surreprésentés dans le nouveau réseau, seul le Manitoba dispose d'un nombre de centres d'accès trop élevé pour sa part de population.

Figure 4 : Répartition régionale des centres d'accès par type

PROVINCE OU TERRITOIRE	CENTRES D'ACCÈS OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRES D'ACCÈS SPÉCIALISÉS	CENTRES D'ACCÈS SATELLITES	Nbre TOTAL DE CENTRES D'ACCÈS
Terre-Neuve-et-Labrador	5	–	3	8
Île-du-Prince-Édouard	1	–	6	7
Nouvelle-Écosse	7	–	4	11
Nouveau-Brunswick	2	–	5	7
Québec	12	1	33	46
Ontario	19	–	44	63
Manitoba	2	3	28	33
Saskatchewan	3	–	3	6
Alberta	2	–	12	14
Colombie-Britannique	6	–	18	24
Yukon	2	–	–	2
Territoires du Nord-Ouest	1	–	–	1
Nunavut	1	–	–	1
CANADA	63	4	156	223

Figure 5 : Répartition des centres d'accès en fonction de la population – Réseau pilote et nouveau réseau



PROVINCE OU TERRITOIRE	RECENSEMENT DE 2001		RÉSEAU PILOTE		NOUVEAU RÉSEAU DE SERVICE CANADA	
	Population	% de la population totale	Nbre de centres d'accès	%	Nbre de centres d'accès	%
Terre-Neuve-et-Labrador	512,930	1.7	4	3.3	8	3.6
Île-du-Prince-Édouard	135,294	0.4	1	0.8	7	3.1
Nouvelle-Écosse	908,007	3.0	12	9.8	11	4.9
Nouveau-Brunswick	729,498	2.4	27	22.1	7	3.1
Québec	7,237,479	23.8	19	15.6	46	20.6
Ontario	11,410,046	38.2	27	22.1	63	28.3
Manitoba	1,119,583	3.7	6	4.9	33	14.8
Saskatchewan	978,933	3.3	4	3.3	6	2.7
Alberta	2,974,807	9.9	4	3.3	14	6.3
Colombie-Britannique	3,907,738	13.2	11	9.0	24	10.8
Yukon	28,674	0.1	2	1.6	2	0.9
Territoires du Nord-Ouest	37,360	0.1	4	3.3	1	0.4
Nunavut	26,745	0.1	1	0.8	1	0.4
CANADA	30,007,094	100.0	122	99.9	223	99.9

PROFIL DU NOUVEAU RÉSEAU DE SERVICE CANADA

a. Répartition régionale

En fusionnant le réseau pilote et le nouveau réseau, on tenait à garantir la présence de Service Canada dans chaque province et territoire. Toutefois, le projet pilote consistait essentiellement à mettre à l'essai des modèles et des approches de prestation de services. Il n'était pas conçu pour devenir un nouveau programme en soi, et on ne prévoyait pas le rendre accessible à l'ensemble de la population canadienne. Pendant l'établissement du nouveau réseau, les partenaires ne pouvaient tirer qu'un profit limité des programmes et infrastructures en place, et leur champ d'action était restreint car le soutien dont ils disposaient ne leur avait été consenti que pour une période intermédiaire de deux exercices financiers. La figure 4 fait état du nombre de centres d'accès par région et par type.

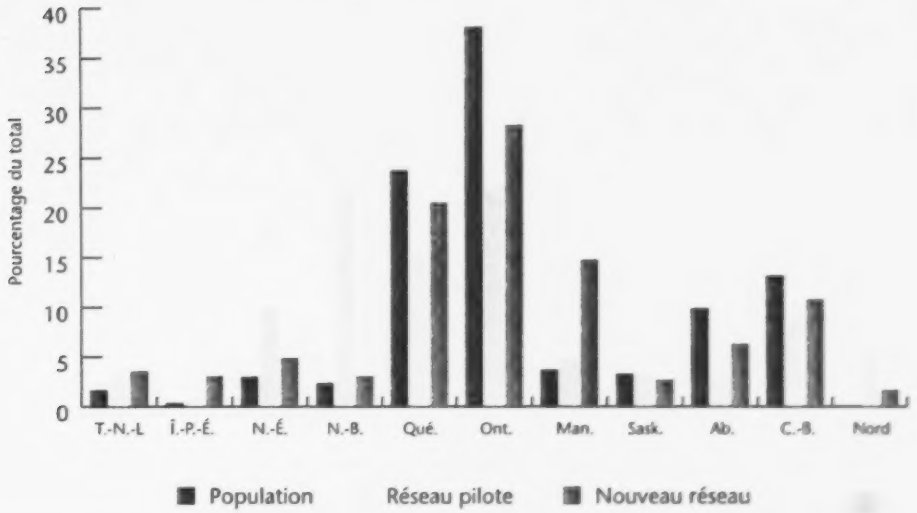
Avec 223 sites, Service Canada est présent dans chaque province et territoire et dans chaque sous-région populeuse du pays. Même si la répartition entre les régions n'est pas tout à fait équitable, la situation s'est néanmoins améliorée depuis la mise en place du réseau pilote.

La figure 5 présente une comparaison entre le pourcentage de population et le pourcentage de centres d'accès dans chaque province et territoire à la fois pour le réseau pilote et pour le nouveau réseau. Les données révèlent que la situation s'est améliorée sur le plan de l'équité (dans la mesure où le nombre de centres d'accès est fonction du pourcentage total de la population) dans 9 provinces et territoires sur 13. Bien que les Maritimes et les territoires soient légèrement surreprésentés dans le nouveau réseau, seul le Manitoba dispose d'un nombre de centres d'accès trop élevé pour sa part de population.

Figure 4 : Répartition régionale des centres d'accès par type

PROVINCE OU TERRITOIRE	CENTRES D'ACCÈS OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRES D'ACCÈS SPÉCIALISÉS	CENTRES D'ACCÈS SATELLITES	Nᵇʳᵉ TOTAL DE CENTRES D'ACCÈS
Terre-Neuve-et-Labrador	5	–	3	8
Île-du-Prince-Édouard	1	–	6	7
Nouvelle-Écosse	7	–	4	11
Nouveau-Brunswick	2	–	5	7
Québec	12	1	33	46
Ontario	19	–	44	63
Manitoba	2	3	28	33
Saskatchewan	3	–	3	6
Alberta	2	–	12	14
Colombie-Britannique	6	–	18	24
Yukon	2	–	–	2
Territoires du Nord-Ouest	1	–	–	1
Nunavut	1	–	–	1
CANADA	63	4	156	223

Figure 5 : Répartition des centres d'accès en fonction de la population – Réseau pilote et nouveau réseau



PROVINCE OU TERRITOIRE	RECENSEMENT DE 2001		RÉSEAU PILOTE		NOUVEAU RÉSEAU DE SERVICE CANADA	
	Population	% de la population totale	Nbre de centres d'accès	%	Nbre de centres d'accès	%
Terre-Neuve-et-Labrador	512,930	1.7	4	3.3	8	3.6
Île-du-Prince-Édouard	135,294	0.4	1	0.8	7	3.1
Nouvelle-Écosse	908,007	3.0	12	9.8	11	4.9
Nouveau-Brunswick	729,498	2.4	27	22.1	7	3.1
Québec	7,237,479	23.8	19	15.6	46	20.6
Ontario	11,410,046	38.2	27	22.1	63	28.3
Manitoba	1,119,583	3.7	6	4.9	33	14.8
Saskatchewan	978,933	3.3	4	3.3	6	2.7
Alberta	2,974,807	9.9	4	3.3	14	6.3
Colombie-Britannique	3,907,738	13.2	11	9.0	24	10.8
Yukon	28,674	0.1	2	1.6	2	0.9
Territoires du Nord-Ouest	37,360	0.1	4	3.3	1	0.4
Nunavut	26,745	0.1	1	0.8	1	0.4
CANADA	30,007,094	100.0	122	99.9	223	99.9

Si la répartition des centres d'accès paraît équitable en fonction de la population, il ne faut pas se leurrer : les données ne reflètent pas nécessairement les variations de densité de population entre les régions. Par exemple, les territoires manquent de centres d'accès pour répondre aux besoins en matière de services personnalisés dans le Nord, même s'ils disposent de quatre centres d'accès en personne. Cette question est abordée plus en détail dans la prochaine section, qui porte sur le rayonnement du service dans la population. Bien que la répartition des centres d'accès dans les régions soit généralement convenable, certains secteurs sont surreprésentés tandis que d'autres sont complètement dépourvus de services. En Nouvelle-Écosse, par exemple, 8 des 11 centres d'accès sont situés sur l'île du Cap-Breton, et les 3 autres sont situés dans la grande région d'Halifax. Le reste de la province est dépourvu de centres d'accès.

En fait de répartition équitable, il y a également lieu de se pencher sur la combinaison des centres d'accès offrant tous les services et des centres d'accès satellites. En Nouvelle-Écosse, les sept centres d'accès offrant tous les services sont situés dans deux comtés de l'île du Cap-Breton. À l'Île-du-Prince-Édouard et en Alberta, 86 % des sites de Service Canada sont des centres d'accès satellites, tandis que cette proportion est de moins de 40 % à Terre-Neuve-et-Labrador ainsi qu'en Nouvelle-Écosse. En outre, dans les territoires, tous les centres offrent tous les services.

b. Rayonnement du service dans la population

Bien qu'une répartition raisonnablement équitable des centres d'accès dans les régions soit souhaitable, le nombre de sites requis pour servir une population cible dépend essentiellement de la densité de la population. On aura besoin d'un plus grand nombre de centres pour servir une population très dispersée comme celle de Terre-Neuve-et-Labrador (où la densité est de 1,4 personnes par kilomètre carré) ou de la Saskatchewan (1,7), tandis que la situation est différente en Ontario (où la densité est de 12,6 personnes au kilomètre carré), en Nouvelle-Écosse (17,2) ou à l'Île-du-Prince-Édouard (23,8). Dans les territoires, les collectivités de plus de 1 000 habitants sont extrêmement rares. Pour obtenir un bon indicateur du niveau de service offert à la population canadienne, il s'agit d'établir le pourcentage de résidents qui habitent à une distance raisonnable d'un centre d'accès.

Le document intitulé Les citoyens d'abord 2000 révèle que 68 % des répondants pensent qu'un déplacement de 30 minutes (aller seulement) est raisonnable pour se rendre à un bureau du gouvernement pour un service régulier, tandis que 86 % affirment qu'il est inacceptable que le trajet prenne plus de 30 minutes . Les auteurs de l'étude affirment qu'il serait pratiquement impossible d'offrir à chaque Canadien des bureaux des trois ordres de gouvernement à moins de 30 minutes de chez lui. C'est une des raisons pour lesquelles on cherche à tirer profit d'autres solutions comme les guichets uniques, les services électroniques, la poste, etc., pour servir efficacement la population d'un pays comme le Canada, dont la répartition géographique peut poser un problème.

Pour avoir une idée de la capacité du réseau de Service Canada à offrir aux Canadiens un accès concret raisonnable au service en personne, on a calculé la population qui habite dans un rayon de 50 kilomètres d'un centre d'accès. On s'est servi des données du recensement de 2001 pour déterminer la population des subdivisions de recensement (SDR) qui habitait dans un rayon de 50 kilomètres d'un centre d'accès Service Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la méthode utilisée, veuillez consulter l'annexe 4.

Notre analyse montre que plus de 24 millions de Canadiens, soit 80,5 %, résident dans un rayon de 50 kilomètres d'un centre d'accès Service Canada. Si on examine les résultats en fonction des provinces et territoires, on découvre de grands écarts entre les régions sur le plan du rayonnement du service. D'une part, seulement 3,2 % des résidents des Territoires du Nord-

Figure 6 : Population servie par un centre d'accès Service Canada

PROVINCE OU TERRITOIRE	POPULATION (RECENSEMENT DE 2001)	POPULATION SERVIE	%
Terre-Neuve-et-Labrador	512,930	309,770	60.4
Île-du-Prince-Édouard	135,294	135,294	100.0
Nouvelle-Écosse	908,007	498,675	54.9
Nouveau-Brunswick	729,498	434,275	59.5
Québec	7,237,479	6,030,132	83.3
Ontario	11,410,046	9,927,979	87.0
Manitoba	1,119,583	1,003,435	89.6
Saskatchewan	978,933	501,863	51.3
Alberta	2,974,807	2,223,999	74.8
Colombie-Britannique	3,907,738	3,086,363	79.0
Yukon	28,674	2,450	8.5
Territoires du Nord-Ouest	37,360	1,213	3.2
Nunavut	26,745	5,236	19.6
CANADA	30,007,094	24,160,683	80.5

Ouest habitent à distance raisonnable du seul centre d'accès, situé à Fort Simpson. D'autre part, 100 % des résidents de l'Île-du-Prince-Édouard vivent dans un rayon de 50 kilomètres d'un centre de Service Canada. La figure 6 expose l'ensemble des résultats.

Il n'est pas surprenant que le réseau des sites du PAC de Postes Canada ait contribué à augmenter considérablement le pourcentage de populations servies dans les provinces à forte densité de population comme l'Île-du-Prince-Édouard, l'Ontario, le Québec et le Manitoba – province où on retrouve un grand nombre de sites ruraux. On n'a pas réussi à bonifier le rayonnement du Service dans la même mesure en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, puisqu'on retrouve très peu d'agglomérations de plus de 50 000 habitants dans ces provinces. La Saskatchewan et Terre-Neuve-et-Labrador sont les deux provinces les moins densément peuplées, et elles se classent respectivement dixième et septième en fait de pourcentage de populations servies.

Lorsqu'on observe la situation dans les territoires, il faut se rappeler que les capitales de Whitehorse et de Yellowknife sont dépourvues de centres d'accès. Cette situation est attribuable aux fonctionnaires du Nord qui ont répété qu'il était prioritaire d'ouvrir des centres de Service Canada dans les petites collectivités plutôt que dans les capitales, où on pouvait déjà avoir accès à un grand nombre de bureaux fédéraux. Les résidents de Whitehorse constituent 75 % de la population du Yukon, et les résidents de Yellowknife représentent 45 % de la population des Territoires du Nord-Ouest.

Figure 6 : Population servie par un centre d'accès Service Canada

PROVINCE OU TERRITOIRE	POPULATION (RECENSEMENT DE 2001)	POPULATION SERVIE	%
Terre-Neuve-et-Labrador	512,930	309,770	60.4
Île-du-Prince-Édouard	135,294	135,294	100.0
Nouvelle-Écosse	908,007	498,675	54.9
Nouveau-Brunswick	729,498	434,275	59.5
Québec	7,237,479	6,030,132	83.3
Ontario	11,410,046	9,927,979	87.0
Manitoba	1,119,583	1,003,435	89.6
Saskatchewan	978,933	501,863	51.3
Alberta	2,974,807	2,223,999	74.8
Colombie-Britannique	3,907,738	3,086,363	79.0
Yukon	28,674	2,450	8.5
Territoires du Nord-Ouest	37,360	1,213	3.2
Nunavut	26,745	5,236	19.6
CANADA	30,007,094	24,160,683	80.5

Ouest habitent à distance raisonnable du seul centre d'accès, situé à Fort Simpson. D'autre part, 100 % des résidents de l'Île-du-Prince-Édouard vivent dans un rayon de 50 kilomètres d'un centre de Service Canada. La figure 6 expose l'ensemble des résultats.

Il n'est pas surprenant que le réseau des sites du PAC de Postes Canada ait contribué à augmenter considérablement le pourcentage de populations servies dans les provinces à forte densité de population comme l'Île-du-Prince-Édouard, l'Ontario, le Québec et le Manitoba – province où on retrouve un grand nombre de sites ruraux. On n'a pas réussi à bonifier le rayonnement du Service dans la même mesure en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, puisqu'on retrouve très peu d'agglomérations de plus de 50 000 habitants dans ces provinces. La Saskatchewan et Terre-Neuve-et-Labrador sont les deux provinces les moins densément peuplées, et elles se classent respectivement dixième et septième en fait de pourcentage de populations servies.

Lorsqu'on observe la situation dans les territoires, il faut se rappeler que les capitales de Whitehorse et de Yellowknife sont dépourvues de centres d'accès. Cette situation est attribuable aux fonctionnaires du Nord qui ont répété qu'il était prioritaire d'ouvrir des centres de Service Canada dans les petites collectivités plutôt que dans les capitales, où on pouvait déjà avoir accès à un grand nombre de bureaux fédéraux. Les résidents de Whitehorse constituent 75 % de la population du Yukon, et les résidents de Yellowknife représentent 45 % de la population des Territoires du Nord-Ouest.

c. Présence en milieu urbain et en milieu rural

Avec le nouveau réseau, on devait s'assurer que Service Canada continuerait d'accorder la priorité à l'amélioration de l'accès au Service des petites collectivités rurales. Pour garantir un équilibre entre les petites et les grandes collectivités du réseau, on s'est fixé l'objectif d'ouvrir 30 % des centres d'accès dans des collectivités de moins de 20 000 habitants, dans toutes les régions. On reconnaît qu'une petite agglomération n'est pas nécessairement une collectivité rurale. Au moment de la mise en place du nouveau réseau et de l'évaluation de la présence du service en milieu rural, on n'avait pas encore arrêté les critères qui serviraient à définir le caractère urbain ou rural d'un site. De façon générale, on se fondait sur la population de la municipalité où était situé le bureau. Toutefois, une agglomération n'était pas jugée comme étant petite et rurale si elle était adjacente à une agglomération populeuse – on pense notamment aux villes situées dans une région métropolitaine de recensement (RMR).

Pour définir les zones urbaines, Statistique Canada se sert d'une méthode axée sur la densité de la population (un noyau urbain d'un millier de personnes et une densité de 400 personnes par kilomètre carré). Toutes les agglomérations situées à l'extérieur des zones urbaines sont considérées comme étant rurales par défaut. Cependant, les frontières des zones urbaines ne correspondent pas nécessairement aux frontières municipales, ou aux subdivisions de recensement (SDR). D'ailleurs, de nombreuses municipalités, dont bien des zones métropolitaines importantes, sont constituées d'agglomérations urbaines et rurales.

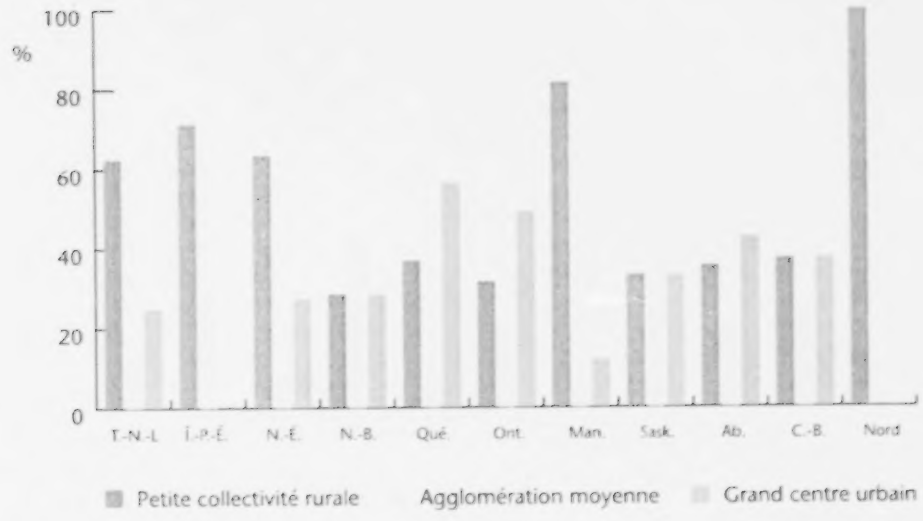
Ainsi, plutôt que d'exécuter une analyse statistique complexe, on a établi que les agglomérations de moins de 20 000 habitants qui ne faisaient pas partie d'une grande zone urbaine entreraient dans la catégorie des petites collectivités rurales. Pour ce faire, on a utilisé les informations démographiques du recensement de 1996 ainsi que les évaluations du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant la population environnante bénéficiant du service. Au moment de l'exécution de l'analyse, les informations démographiques détaillées du recensement de 2001 concernant les municipalités et les subdivisions de recensement n'étaient pas encore accessibles.

Maintenant que les données du recensement de 2001 sont accessibles, on a mis à jour et révisé le processus initial de classification des centres d'accès : on a désormais recours à un ensemble de critères plus précis, plus cohérents et plus rigoureux. Aux fins du présent rapport, on a classé les centres d'accès en trois catégories : grands centres urbains, agglomérations moyennes, petites collectivités rurales. Voici les définitions des catégories :

- les centres d'accès situés dans une région métropolitaine de recensement (RMR) font partie de la catégorie grands centres urbains;
- les centres d'accès situés dans une agglomération de recensement (AR) de plus de 20 000 habitants font partie de la catégorie agglomérations moyennes;
- les centres d'accès situés dans une AR de moins de 20 000 habitants ou dans une subdivision de recensement (SDR) qui ne fait partie ni d'une AR ni d'une RMR entrent dans la catégorie des petites collectivités rurales.

Cette classification nous aide à faire la distinction entre les petites collectivités isolées ou éloignées et les zones populeuses. Par définition, les RMR présentent un noyau urbain d'au moins 100 000 habitants, tandis que les AR présentent un noyau urbain d'au moins 10 000 personnes. Les municipalités adjacentes aux noyaux urbains sont incluses dans une RMR ou une AR si le degré d'intégration entre les villes est suffisamment élevé, et que les données sur le lieu de travail et notamment sur le navettage le confirment. Suivant les critères qui définissent les petites collectivités rurales, la population de la municipalité adjacente intégrée ne peut dépasser 20 000 habitants. Avec cette méthode, on n'arrive pas exactement aux mêmes résultats que les partenaires de Service Canada et le Secrétariat rural quand ils ont tenté de cerner les

Figure 7 : Classification des centres d'accès par province



besoins en matière de sites ruraux; toutefois, les résultats obtenus aujourd'hui sont similaires.

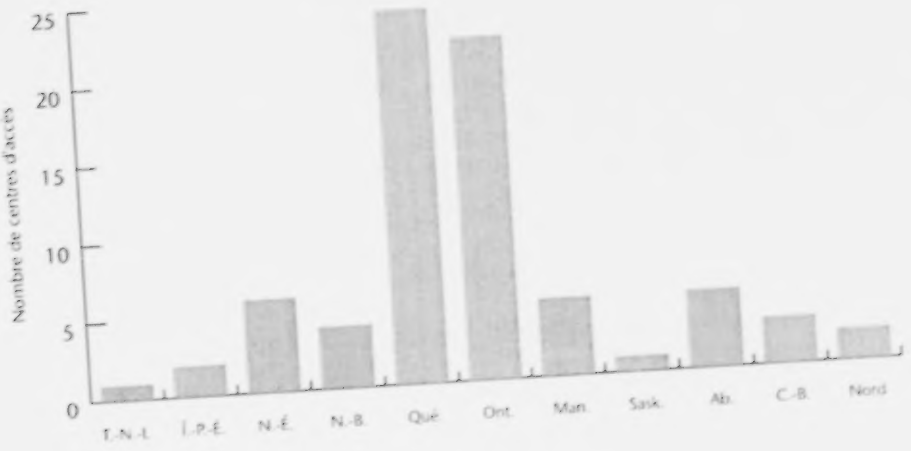
En ayant recours aux critères révisés et aux données du recensement de 2001, on découvre que 103 centres d'accès Service Canada (ou 46 %) sont situés dans de petites collectivités rurales. Ensuite, 35 centres (ou 16 %) sont situés dans des agglomérations moyennes, et 85 (ou 38 %), dans de grands centres urbains. La figure 7 montre la répartition des centres d'accès selon la classification expliquée ci-dessus.

Si on examine la répartition des centres d'accès dans les provinces et les territoires, on se rend compte que tous les centres d'accès des territoires et presque les deux tiers des centres de Terre-Neuve-et-Labrador, de l'Île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et du Manitoba sont situés dans de petites collectivités rurales. La présence de Service Canada dans les petites collectivités rurales du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario correspond tout juste à l'objectif visé, tandis qu'on dépasse légèrement ce dernier au Québec, en Saskatchewan, en Alberta et en Colombie-Britannique.

d. Services bilingues

Environ le tiers des centres d'accès Service Canada (c.-à-d., 75 sur 223) offrent des services personnalisés à la population dans les deux langues officielles. La figure 8 montre la répartition des centres bilingues au pays. En outre, les clients ont accès à des documents bilingues lorsqu'ils s'adressent à Service Canada

Figure 8 : Répartition des centres d'accès bilingues



pour obtenir des publications ou des formulaires, et à des services bilingues par voie électronique – on pense notamment au site du Canada – ou par téléphone lorsqu'ils composent le 1 800 O-Canada ou un autre numéro sans frais du gouvernement fédéral.

Le 28 janvier 2003, le Commissaire aux langues officielles a publié un rapport intitulé Les réseaux de guichets uniques du gouvernement du Canada . L'étude portait essentiellement sur les centres de service aux entreprises du Canada (SCEC) et sur Service Canada. Quand on a réalisé l'analyse, Service Canada en était encore au stade de projet pilote administré par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le rapport, très positif, soulignait les avantages des guichets uniques pour la population canadienne dans son ensemble, et affirmait que Service Canada avait tenu compte des exigences en matière de langues officielles au moment d'élaborer le réseau des centres d'accès. De façon générale, le Commissaire semblait convaincu de la pertinence des mesures prises par DRHC pour aborder les questions soulevées dans le cadre de l'étude. Service Canada est visé par les recommandations 5 à 9 du rapport. On trouvera ci-dessous un bref résumé des recommandations formulées et des mesures prises pour leur donner suite.

Recommandation 5

À DRHC de s'assurer que, d'ici le 1er mars 2003, les centres d'accès en personne de Service Canada sont munis de la trousse préparée par l'équipe de mise en œuvre du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les pratiques et les procédures en matière de langues officielles.

Les renseignements fournis ci-dessus ont été diffusés dans tous les centres d'accès du réseau au moyen de l'extranet du Centre des ressources de Service Canada. On a fait parvenir à tous les

agents de prestation de services, gestionnaires locaux, coordonnateurs des ministères et organismes partenaires et coordonnateurs régionaux de DRHC un courriel daté du 25 février leur annonçant que la trousse était prête.

Recommandation 6

À DRHC d'examiner, d'ici le 1er mars 2003, les claviers en usage dans les centres d'accès de Service Canada et fasse en sorte que les accents français y paraissent et que les logiciels utilisés puissent les produire facilement conformément aux normes du Conseil du Trésor sur la technologie de l'information.

Le Bureau de projet de Service Canada a communiqué avec tous les gestionnaires locaux, coordonnateurs régionaux et ministères et organismes partenaires à ce sujet le 25 février 2003. On a également intégré au plan d'amélioration des services de Service Canada une indication sur la nécessité de se procurer des claviers bilingues; ainsi, le problème devrait être réglé en 2003-2004. En outre, on intégrera au programme de surveillance du site du Bureau de projet de Service Canada des dispositifs de surveillance continue de la conformité.

Recommandation 7

À DRHC d'élaborer, d'ici le 1er mars 2003, une stratégie de communication visant à bien faire connaître aux Canadiennes et aux Canadiens le réseau de centres d'accès en personne de Service Canada et de veiller à ce que cette stratégie prenne clairement en compte les besoins des communautés minoritaires de langue officielle.

DRHC a donné suite à la recommandation en fournissant une réponse détaillée qui a été insérée dans la version finale de l'étude. Essentiellement, DRHC affirme que les ressources destinées à soutenir les communications et la promotion liées à l'initiative demeureront limitées, du moins jusqu'à ce qu'on prenne des décisions concernant la vision à long terme de la prestation des services du gouvernement du Canada. Néanmoins, les partenaires de Service Canada et le personnel des centres d'accès continuent de réaliser des activités promotionnelles élaborées mais peu coûteuses à l'échelle locale.

Recommandation 8

À DRHC de mettre en place, d'ici le 31 mars 2003, les mécanismes de contrôle nécessaires pour assurer le plein respect des exigences de la Loi sur les langues officielles au sein du réseau des points d'accès de Service Canada

Dans la version finale du rapport, le Commissaire se montre satisfait des mesures prises en ce sens : souligner les exigences liées aux langues officielles dans le programme remis aux cadres supérieurs régionaux de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) par le sous-ministre adjoint principal, Prestation de services; inclure ces mêmes exigences au protocole d'entente liant les ministères et organismes partenaires; et contrôler le respect des exigences en matière de langues officielles au moyen d'un nouveau programme de surveillance des sites.

Recommandation 9

Au ministère du Patrimoine canadien d'établir, d'ici le 30 avril 2003, de concert avec l'Assemblée communautaire fransaskoise et les représentants des gouvernements fédéral et provincial, une stratégie et un calendrier pour la participation fédérale à la mise en place d'un réseau viable de guichets uniques en Saskatchewan et de trouver le financement nécessaire auprès des divers partenaires fédéraux.

Cette recommandation vise le ministère du Patrimoine canadien. DRHC est d'avis que Patrimoine canadien ne pourra pas envisager de soutenir l'initiative d'une tierce partie ni de participer à l'expansion du réseau aussi longtemps que la vision à long terme du gouvernement du Canada en matière de services et le financement nécessaire n'auront pas été approuvés.

EVOLUTION DES ACTIVITÉS DE PROMOTION ET DU MARKETING

La façon dont on présente Service Canada à la population canadienne a changé depuis la transition entre le projet pilote et le nouveau partenariat. Pendant la phase de développement, on décrivait Service Canada comme un « outil » multimodes à guichet unique permettant d'accéder au gouvernement du Canada. Dans le document Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, on explique comment Service Canada exploitera la voie électronique pour intégrer la prestation de services multimodes à un cadre cohérent. Pendant la phase de développement, Service Canada a non seulement créé le réseau des centres d'accès, mais il a également financé des projets visant à améliorer le contenu électronique du service et à mettre à l'essai de nouveaux outils qui faciliteraient l'accès au contenu en question.[10] L'approche de marketing adoptée par Service Canada met aussi l'accent sur l'intégration de la prestation des services par téléphone, par Internet et en personne.

Figure 9 : La phase de développement de Service Canada – concept visuel

Au cours de la phase de développement, on a beaucoup discuté de l'élaboration d'une approche concertée de marketing des programmes et services du gouvernement du Canada, mais sans arriver à des résultats probants. Les ministères et organismes clés soulignaient, dans leurs communications, l'importance d'une démarche axée sur le citoyen et sur la possibilité de choisir un moyen de communication pour interagir avec le gouvernement. Des titres d'appel comme « À votre service » puis « Services pour vous » ont figuré sur un large éventail de publications et de produits. Toutefois, la conception visuelle ne reflétait pas systématiquement la démarche commune des ministères responsables. Pendant la phase de développement, Service Canada disposait de son propre concept visuel. Il y a eu promotion croisée de la ligne 1 800 O-Canada et du site du Canada, mais le concept visuel exploité n'était pas le même que celui de Communication Canada.

Dans le cadre du nouveau partenariat de Service Canada, on continue d'insister sans relâche sur l'intégration des multiples voies de prestation de services; cependant, on ne décrit plus le Service comme étant un « outil englobant ». Service Canada et Communication Canada ont opté pour une approche commune qui vise à sensibiliser la population à trois portails d'accès à guichet unique élaborés sous la bannière du gouvernement du Canada, c'est-à-dire la ligne 1 800 O-Canada, le site canada.gc.ca et les centres d'accès Service Canada. Par conséquent, on en est venu à associer Service Canada à la prestation exclusive de services en personne, même si les centres d'accès du service continuent de proposer un environnement multimodes intégré.

Le nouveau concept visuel de Service Canada incorpore des éléments graphiques courants comme les icones « Appelez, Cliquez, Visitez » pour chacune des voies d'accès, le drapeau ondulant et le titre d'appel « Services pour vous » également utilisés par Communication Canada dans le cadre de sa promotion d'un accès multimodes à guichet unique. La figure 10 fournit des exemples de la nouvelle présentation graphique

de Service Canada et de la nouvelle bannière d'accès public qui servent à promouvoir les trois voies d'accès aux renseignements gouvernementaux.

Pour son terminal interactif, Postes Canada a créé une nouvelle signature visuelle qui indique clairement la présence d'un centre d'accès Service Canada. Le concept visuel englobe le drapeau ondulant, le mot-symbole « Canada » ainsi que les logos de Un Canada branché, de Postes Canada et des partenaires provinciaux du Service au Manitoba et à l'Île-du-Prince-Édouard. La même signature a été utilisée pour les présentoirs verticaux, la boîte de cartes de commentaires et les affiches de Service Canada collées dans la porte du centre.

Non seulement Communication Canada s'occupe-t-il des portails téléphoniques et électroniques, mais il est toujours le principal responsable de la promotion et du marketing entourant l'accès aux services et programmes du gouvernement du Canada. La plupart des campagnes de promotion à l'échelle nationale et régionale portent sur les portails d'accès 1 800 O-Canada et canada.gc.ca, tandis que les centres d'accès Service Canada font l'objet de bien peu d'activités promotionnelles. Maintenant qu'on a recours à des éléments graphiques communs pour les trois voies d'accès et qu'on a réussi à optimiser le réseau en personne de sorte que la grande majorité des Canadiens peut accéder à ce type de service, les possibilités de promotions croisées et d'ententes de collaboration entre Communication Canada et DRHC se multiplient. Pourtant, on attend toujours que des gestes concrets soient posés.

Au moment de la phase de développement, Service Canada n'était pas encore un service pleinement déployé; il s'agissait d'un projet pilote. Il n'était présent que dans un nombre restreint des collectivités au Canada, donc il aurait été inapproprié de procéder à des campagnes de promotion nationales. Ainsi, on a incité les centres d'accès locaux à mettre en place un large éventail d'activités promotionnelles sobres et peu coûteuses : brochures, annonces à la radio, articles dans les journaux communautaires, activités de sensibilisation du public dans le cadre de réunions avec des représentants locaux du gouvernement fédéral et des organismes non gouvernementaux. En plus de participer au programme des foires et

Figure 10 : La nouvelle présentation de Service Canada et de la vignette d'accès public

expositions de Communication Canada, le personnel de Service Canada a tenu des stands dans des dizaines de salons, de foires commerciales et de rassemblements communautaires à l'échelle locale.

Les centres d'accès ont continué à faire preuve de dynamisme et de créativité en faisant la promotion de leurs services au moyen d'activités peu coûteuses organisées et exécutées à l'échelle locale. Toutefois, à cause du manque d'effectif et de ressources financières, il est devenu de plus en plus difficile pour les agents de prestation de services d'entreprendre des activités promotionnelles, et pour les gestionnaires locaux, de libérer du personnel pour les salons et les activités de sensibilisation de la collectivité. (Pour obtenir de plus amples renseignements sur les activités promotionnelles réalisées en 2002-2003, veuillez consulter les pages 48 et 49.) Pour les mêmes raisons, on n'a pas réussi à financer, à l'échelle nationale, l'élaboration de nouveaux produits promotionnels englobant les nouveaux éléments graphiques uniformisés. Par conséquent, on écoulera d'abord l'ancien matériel avant de le remplacer graduellement par une nouvelle génération de produits.

CADRE DE GESTION DU RENDEMENT

Depuis ses débuts, Service Canada a pour objectif clé la promotion d'une culture de prestation de services axés sur le citoyen, et le cadre de gestion de rendement du Service reflète cette orientation. Les principaux éléments du cadre de gestion du rendement de Service Canada, élaboré par le SCT durant le projet pilote, sont tout aussi valables maintenant que le nouveau réseau a vu le jour. Pendant la période de transition de DRHC, on a apporté des améliorations à l'outil de gestion du rendement pour refléter les exigences du nouveau réseau.

On a recours de façon continue à trois mécanismes de reddition de comptes pour obtenir de l'information sur le rendement. D'abord, les rapports trimestriels soumis par les gestionnaires des centres d'accès rendent compte de l'évolution de la prestation des services en faisant état du volume de la clientèle et des activités des centres d'accès. Ensuite, les cartes de commentaires donnent une idée du degré de satisfaction de la clientèle et permettent à cette dernière d'exprimer des commentaires. Enfin, pour optimiser les autres outils, on procède à des visites de contrôle des sites pour vérifier la conformité de ces derniers avec les exigences opérationnelles de Service Canada et donner l'occasion aux centres d'accès de formuler une rétroaction à l'intention du BPSC.

On fournit ci-dessous une brève description de chacun des principaux mécanismes d'établissement de rapports. Mentionnons toutefois que d'autres outils ont été employés de façon ponctuelle pour recueillir des données additionnelles, à l'échelle locale comme nationale. Les centres d'accès ont individuellement organisé des enquêtes auprès de leurs ex-clients, des groupes de discussion et des consultations informelles. Au cours de la dernière année de la phase de développement, les clients des centres d'accès Service Canada ont participé à une vaste enquête téléphonique sur les guichets uniques réalisée par l'Institut d'administration publique du Canada et le Conseil de la prestation des services dans le secteur public . Les données recueillies dans le cadre de cette étude et des autres enquêtes et activités de rétroaction ont été d'une grande utilité au regard des mécanismes de contrôle et d'évaluation continus de Service Canada. On trouvera de plus amples renseignements sur le sujet dans les sections qui suivent.

a. Rapport trimestriel

On a commencé à produire des rapports trimestriels durant la phase de développement, et on a continué depuis l'établissement du nouveau réseau. La nature novatrice de l'initiative Service Canada et le caractère diversifié du réseau pilote posaient de nombreux problèmes à l'élaboration de systèmes praticables, uniformes et fiables de saisie de données et d'établissement de rapports. Avec le nouveau réseau, on éprouve le même type de difficulté; toutefois, on réussit à produire des rapports de plus en plus satisfaisants grâce à la mise en place de mécanismes élaborés de consultation, de négociation et de conciliation.

Le plus récent rapport trimestriel comportait un questionnaire de dix questions sur les centres d'accès offrant tous les services. Les données recueillies concernent les composantes suivantes :

1. Le nombre de clients servis.
2. Le nombre de clients dirigés vers d'autres organisations.
3. Les services utilisés (assistance personnalisée, aide concernant Internet, accès Internet sans assistance, téléphone, publications et formulaires).
4. Objet des demandes d'aide personnalisée.
5. Activités promotionnelles réalisées et nombre de personnes qui en ont bénéficié.
6. Difficultes et problèmes liés à la prestation de services.
7. Mécanismes de rétroaction utilisés.
8. Priorités établies relativement à l'amélioration du service.

9. Améliorations apportées aux services – ou changements envisagés.
10. Commentaires généraux et rétroaction globale.

Depuis le quatrième trimestre de l'exercice 2002-2003, on a recours à un modèle distinct d'établissement de rapports pour les centres d'accès satellites. Cette situation s'explique par les différences inhérentes à la prestation de services dans les centres d'accès satellites et par la structure organisationnelle distincte de Postes Canada. Ainsi, en vertu du nouveau modèle de production de rapports trimestriels, les centres d'accès satellites recueillent exclusivement les données relatives aux questions 1, 2, 4 et 10 (du modèle visant les centres d'accès offrant tous les services) et aux clients qui ont bénéficié d'une assistance personnalisée.

L'établissement de rapports pour les centres satellites fonctionne différemment en partie parce que les postes de travail informatisés des sites du PAC de Postes Canada ne sont pas exclusivement réservés à la recherche d'informations sur le gouvernement du Canada. Il s'agit d'ordinateurs offrant un accès gratuit à Internet dont les clients peuvent se servir pour tout motif licite. Par conséquent, il n'y a aucun moyen efficace d'isoler les clients de Service Canada qui utilisent ces ordinateurs en libre-service. En outre, les centres d'accès satellites ne font pas le même type de promotion et d'activités de sensibilisation que les centres d'accès offrant tous les services. Enfin, Postes Canada dispose de ses propres systèmes, de ses propres dispositifs de rétroaction pour les entreprises clientes et de ses propres processus d'amélioration du service.

Chaque trimestre, après avoir recueilli les informations pertinentes sur les activités des centres d'accès, on dépouille les données pour produire une version exhaustive et une version synthétique du rapport trimestriel. On transmet ces documents aux gestionnaires nationaux, aux coordonnateurs régionaux, aux ministères et organismes partenaires et, par l'entremise du Centre de ressources de Service Canada, à tous les gestionnaires de centres d'accès et tous les agents de prestation de services.

b. Rétroaction de la clientèle

Pour évaluer le degré de satisfaction des clients au regard des services offerts, les centres d'accès Service Canada utilisent tous, depuis la phase de développement, des cartes de commentaires normalisées. Axées sur les outils de mesures communes (OMC) et sur les cinq facteurs déterminants de la satisfaction de la clientèle, ces cartes donnent au client l'occasion de formuler des commentaires écrits et de noter les services offerts.

Les cartes de commentaires constituent un mécanisme de rétroaction précieux pour les gestionnaires et les agents de prestation de services locaux. De plus, les centres d'accès soumettent chaque mois les cartes au BPSC pour donner un aperçu du degré de satisfaction de la clientèle à l'échelle du réseau. Bien que les enquêtes constituent un indicateur de base fiable, les cartes de commentaires représentent un supplément permanent et rentable. En plus de fournir des chiffres très précis sur les activités de ses centres, Service Canada confirme son engagement envers un service axé sur le client en incitant activement les clients à remplir une carte.

En dépouillant les cartes de commentaires, le BPSC est en mesure de produire en tout temps un rapport détaillé sur le degré de satisfaction de la clientèle en fonction des cinq facteurs déterminants. On peut produire un rapport à l'intention d'un ministère ou organisme partenaire précis ou de l'ensemble du réseau; on peut également faire porter le rapport sur une période donnée.

Service Canada met présentement à l'essai un mécanisme électronique de rétroaction qui générera les mêmes renseignements que la version imprimée de la carte de commentaires.

On fait également état des résultats du dépouillement des cartes de commentaires dans des rapports sommaires largement diffusés,

notamment par le Centre de ressources de Service Canada.

c. Programme de surveillance des sites

Le personnel du BPSC et les coordonnateurs régionaux effectuent des visites de contrôle sur les sites afin de vérifier la conformité des centres avec les exigences opérationnelles de Service Canada et d'évaluer le degré de réussite des centres d'accès – pris individuellement – en ce qui a trait à la prestation de services de qualité. On a mis en œuvre en 2002-2003 un nouveau processus de contrôle des sites en vertu duquel on élargit le champ d'application du programme pour adopter une approche axée sur la rétroaction tous azimuts. Ainsi, non seulement le BPSC évalue-t-il les centres d'accès, mais le personnel des centres évalue en retour le soutien qu'il obtient du BPSC.

Les visites de contrôle ne servent pas uniquement à vérifier la conformité des centres avec les exigences du gouvernement en matière de langues officielles, d'identité fédérale et de services de base; elles servent également à créer des liens entre le BPSC et le personnel sur le terrain. Partant, il y a place à l'échange d'idées, de suggestions et de pratiques exemplaires, et à l'analyse des enjeux entourant la mise en œuvre.

On rédige un rapport sur chacun des sites visités, et on communique les résultats aux coordonnateurs régionaux pour qu'ils puissent en discuter. On cerne souvent des enjeux qui nécessiteront un suivi de la part de l'équipe du BPSC, et on analyse les considérations générales pour déterminer si les renseignements recueillis dans le cadre d'une visite donnée auront des incidences à l'échelle du réseau.

RENDEMENT DU NOUVEAU RÉSEAU : RÉSULTATS

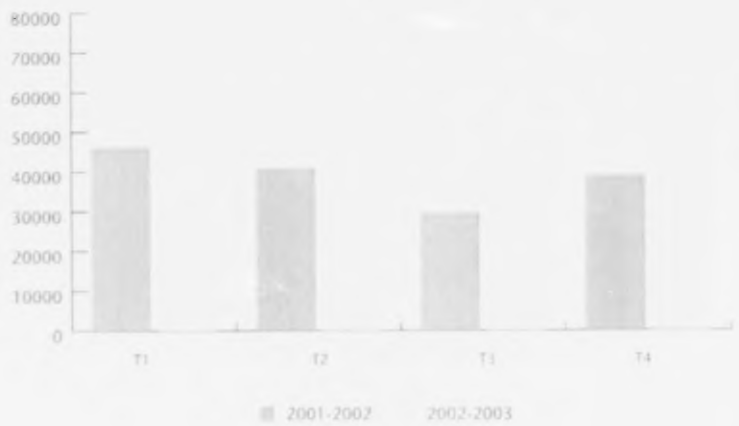
a. Le volume de la clientèle

Au cours des trois premiers trimestres de 2002-2003, les centres d'accès étaient beaucoup moins nombreux à être en fonction que durant la phase de développement. Malgré le réseau restreint, le nombre total de clients servis a tout de même augmenté de 14,1 %. Au cours du premier trimestre de 2002-2003, seuls 59 centres d'accès étaient en fonction, alors qu'il y en avait 122 durant la phase de développement; en revanche, le nombre de clients servis n'avait baissé que de 7 % comparativement à la même période l'année précédente. Au cours du quatrième trimestre, le nombre de centres d'accès a atteint 85, et on avait servi presque 18 000 clients de plus que l'année précédente.

Ces résultats sont particulièrement impressionnants quand on pense qu'ils sont survenus durant une période de transition en fait de gestion de l'initiative, alors qu'on devait composer avec des ressources extrêmement restreintes pour assurer les activités régulières des CRHC, que 25 centres d'accès venaient d'ouvrir et que le service bénéficiait de peu de promotion. En outre, à cette époque, environ les deux tiers des centres composant le réseau étaient situés dans de petites collectivités rurales.

Au cours du quatrième trimestre, les 144 nouveaux centres d'accès satellites ont commencé à produire des rapports. Toutefois, en ce qui a trait au nombre de clients servis, les centres d'accès satellites ne comptabilisent que les personnes qui demandent à un employé de Postes Canada de leur fournir une assistance personnalisée. On n'enregistre pas le nombre de clients qui obtiennent des renseignements en libre-service en se servant de l'ordinateur de façon autonome ou en se procurant une publication précise. À l'heure actuelle, on n'a pas encore élaboré un système qui permettrait systématiquement de distinguer les clients de Service Canada et les autres usagers des postes informatiques du PAC offrant un accès Internet

Figure 11 : Nombre de clients servis en 2001-2002 et 2002-2003



gratuit, tout en garantissant la protection de la vie privée des clients.

Durant le quatrième trimestre, on a servi au total 64 015 clients, dont 51 468 dans les centres offrant tous les services et 12 547 dans les centres d'accès satellites. Ces chiffres correspondent à une augmentation de 22,3 % de la clientèle dans les centres d'accès offrant tous les services et les centres d'accès spécialisés, en regard des moyennes enregistrées durant les trois trimestres précédents.

Le nombre moyen de clients servis chaque mois dans les centres d'accès de DRHC et dans les centres d'accès de Patrimoine canadien est passé

Figure 12 : Nombre mensuel moyen de clients par centre d'accès

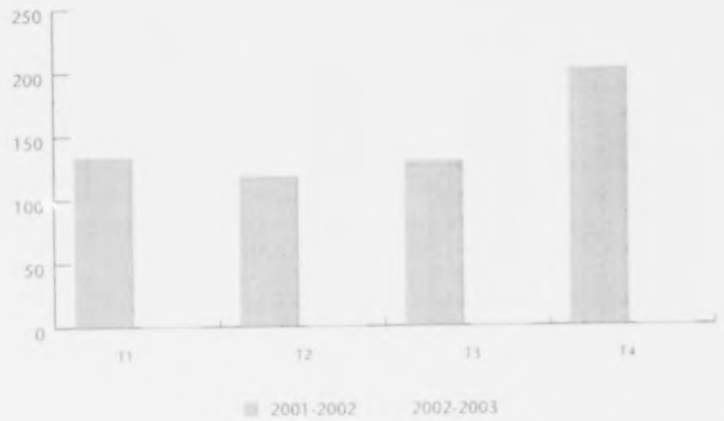


Figure 13 : Nombre mensuel moyen de clients dans les centres d'accès en fonction du partenaire hôte

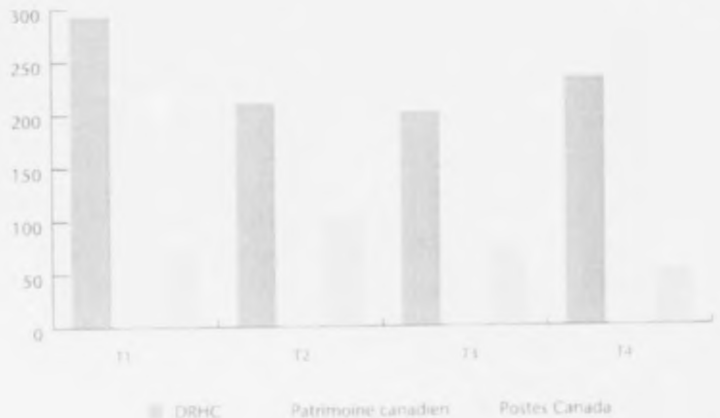
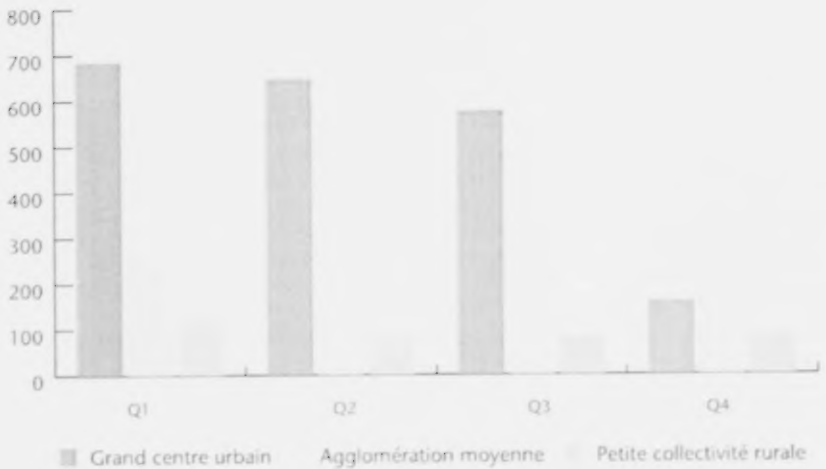


Figure 14 : Nombre mensuel moyen de clients dans les centres d'accès



de 249,2 en 2001-2002 à 237,4 en 2002-2003. Lorsqu'on calcule la moyenne pour l'ensemble du réseau, le volume mensuel de clients a diminué au cours du quatrième trimestre à cause des faibles résultats obtenus par les nouveaux centres d'accès satellites qui démarraient durant cette période. La figure 12 montre les résultats en fonction des trimestres visés par les rapports; et la figure 13 indique le volume moyen de clientèle en fonction des ministères ou organismes partenaires.

En établissant le volume moyen de clients à l'échelle du réseau, on obtient une courbe qui évolue avec le temps, mais qui ne peut pas servir de repère fiable pour estimer le rendement individuel des centres d'accès. Pourquoi? Parce que le volume de clientèle reflète essentiellement la population du secteur bénéficiant des services offerts. La figure 14 indique le volume moyen de clientèle par rapport à la population de la collectivité visée, et révèle le volume moyen de clientèle dans les centres d'accès situés dans les grands centres urbains, les agglomérations moyennes et les petites collectivités rurales.[14]

Dans les grandes régions urbaines, certains centres d'accès accueillent jusqu'à 2 000 clients par mois. Au total, ces centres ont accueilli en moyenne 636,1 clients par mois durant les trois premiers trimestres, tandis que la moyenne mensuelle calculée sur toute l'année est de seulement 516,8 clients. Le piètre rendement des centres au cours du quatrième trimestre en fait de volume de clientèle reflète le faible taux de fréquentation des nouveaux centres d'accès satellites. Les centres d'accès situés dans des agglomérations moyennes ont reçu en moyenne 284,9 clients par mois au cours de l'année, alors que les centres situés dans de petites collectivités rurales ont accueilli en moyenne 92,8 clients par mois.

En outre, le classement des collectivités en fonction des catégories de recensement a peu de valeur dans la mesure où certaines subdivisions ou agglomérations de recensement ont une superficie très étendue tandis que d'autres sont relativement petites, ce qui se traduit par des variations marquées en fait de densité de population. Les frontières de ces zones sont

établies davantage en fonction de l'organisation municipale que des secteurs de service. De plus, certaines collectivités sont dotées de plusieurs centres d'accès tandis que d'autres ne disposent que d'un seul centre. Afin que certains de ces facteurs soient pris en compte, on a créé un indicateur qui permet d'établir le volume de clientèle par rapport à la population de la zone de service de chacun des centres d'accès. Le résultat obtenu est le taux d'incidence sur la collectivité, qui indique en pourcentage le nombre de clients servis en un an par rapport à la population totale de la zone de service (on tient compte de la population résidant dans un rayon de 50 kilomètres d'un centre, et on ajuste le calcul au besoin pour tenir compte des chevauchements avec les centres d'accès voisins). Pour les centres d'accès qui n'ont été en fonction qu'une partie de l'année, on a calculé le nombre potentiel de clients sur 12 mois à partir des données accessibles.

La figure 15 montre le taux moyen d'incidence sur la collectivité en fonction de la taille de l'agglomération où est situé le centre d'accès et des services offerts. Pour l'ensemble des centres d'accès, le taux moyen d'incidence sur la collectivité était de 8,3 % en 2002-2003. Ce taux était de 1,1 % pour les centres d'accès situés dans les grandes zones urbaines, de 5,4 % pour les centres situés dans les agglomérations moyennes, et de 13,9 % pour les centres situés dans les petites collectivités rurales. Au total, les centres d'accès offrant tous les services ont obtenu un taux de 14,9 %, tandis que les centres d'accès spécialisés présentent un taux d'incidence de 12,1 %. Les centres d'accès satellites de Postes Canada ont pour leur part enregistré un taux moyen d'incidence de 2,5 %, qu'on explique par les résultats peu probants des centres en démarrage qui établissaient des rapports pour la première fois au quatrième trimestre. De plus, environ 60 % des centres satellites sont situés dans de grandes collectivités urbaines.

b. *Services offerts*

Les centres offrant tous les services et les centres d'accès spécialisés consignent les services utilisés par les clients de Service Canada. Les 12 centres

Figure 15 : Taux d'incidence sur la collectivité en fonction de la taille de la collectivité visée

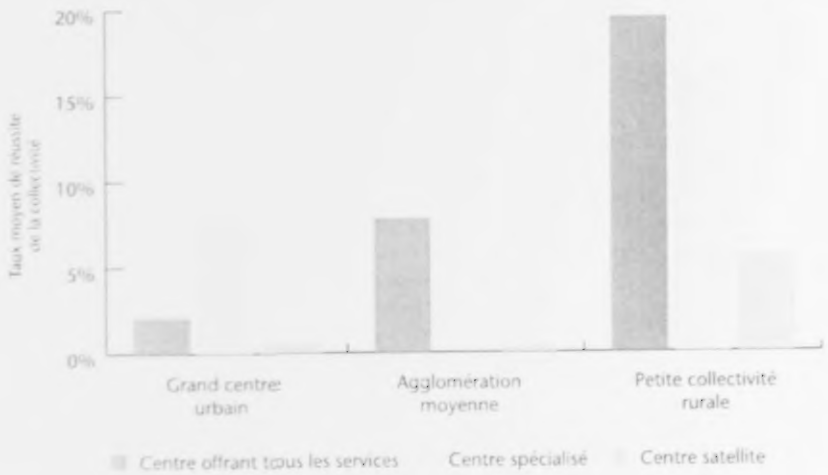
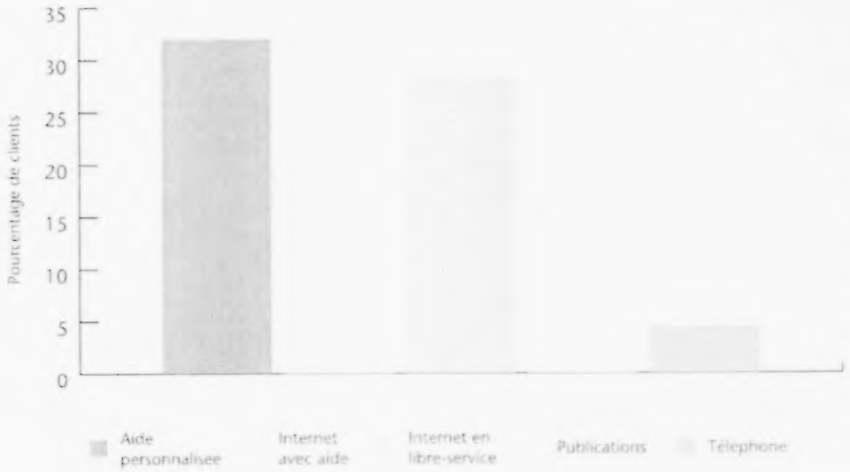


Figure 16 : Services utilisés par les clients



d'accès pilotes de Postes Canada ont également recueilli ce type de renseignements au cours des trois premiers trimestres de 2002-2003; cependant, en date du 1er janvier 2003, aucun des centres d'accès satellites de Postes Canada n'était en mesure de faire état des renseignements recueillis. Les centres d'accès satellites ne sont pas munis de téléphones publics, et comme on l'a déjà mentionné, aucun système ne permet à l'heure actuelle à Postes Canada de différencier les clients de Service Canada des autres utilisateurs des ordinateurs du PAC, sauf s'ils demandent une aide personnalisée.

La figure 16 présente les services auxquels les clients ont recours. Les résultats révèlent qu'environ le tiers des clients des centres d'accès offrant tous les services et des centres spécialisés se procurent une publication au cours de leurs visites, et que presque la moitié des clients qui se présentent dans ces centres bénéficient d'une aide personnalisée pour effectuer des recherches ou utiliser l'ordinateur pour accéder à Internet. Un peu moins du tiers des clients obtiennent les renseignements dont ils ont besoin s'ils s'en tiennent au libre-service. Moins de 5 % des clients se servent du téléphone public pour accéder aux renseignements dont ils ont besoin.

Les services utilisés par les clients varient beaucoup en fonction du partenaire responsable du centre. Environ la moitié des clients qui se sont rendus dans un site de Patrimoine canadien ont bénéficié d'une assistance personnalisée, tandis que cette proportion est de 31 % pour les sites de DRHC, et de 17 % pour les sites de Postes Canada. Les clients de Postes Canada semblent beaucoup plus susceptibles que les autres de se procurer une publication : ils le font dans une proportion de 55 %, tandis que les clients de DRHC et de Patrimoine canadien le font dans une proportion de moins de 33 %. En revanche, les clients de DRHC sont davantage susceptibles de demander de l'aide pour utiliser Internet : 17 % des clients font ce type de demande, tandis que cette proportion est de 10 % chez Patrimoine canadien et de 12,5 % chez Postes Canada. En outre, les clients de DRHC sont plus nombreux à utiliser Internet en libre-service. Environ la moitié des clients de DRHC

utilisent Internet, avec ou sans aide, alors que cette proportion est de moins de 40 % pour les clients de Postes Canada, et de moins de 25 % pour les clients de Patrimoine canadien.

On redirige environ 18 % des clients de Service Canada vers d'autres organisations qui pourront leur offrir les services qu'ils recherchent. Ici encore, il y a des différences marquées entre le nombre de recommandations signalées par les centres d'accès de DRHC et le nombre de recommandations signalées par les centres d'accès de Patrimoine canadien et de Postes Canada. La figure 17 illustre bien cette réalité. On ne connaît pas les motifs exacts de ces écarts, mais on suppose toutefois que les besoins des

Figure 17 : Clients dirigés vers d'autres organisations

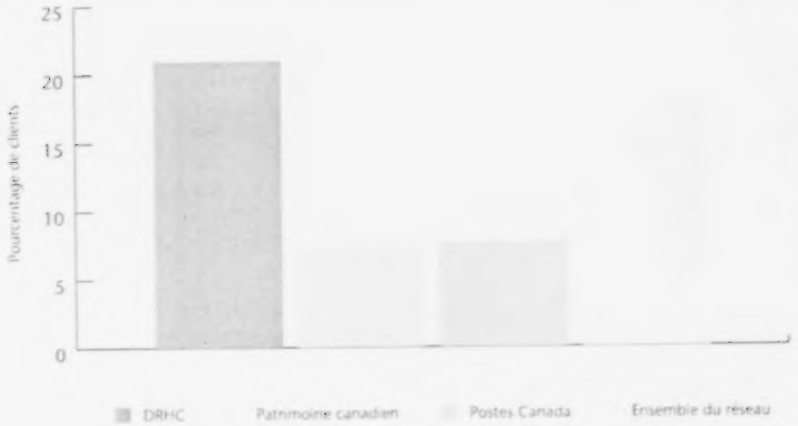
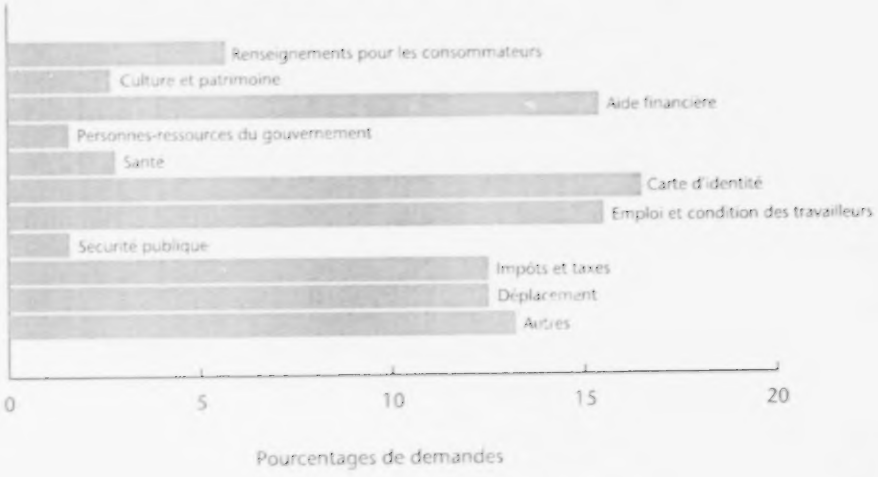


Figure 18 : Objets des demandes d'information



clients des divers ministères ne sont pas les mêmes. Les clients qui ont recours à Service Canada après s'être rendus dans un bureau de DRHC s'intéresseront probablement davantage aux informations concernant les programmes d'emploi et de prestations gérés par les provinces et les municipalités.

Les agents de prestation de services consignent l'objet des demandes d'information émanant des clients de Service Canada. Depuis le troisième trimestre de 2002-2003, on classe ces renseignements en fonction des sujets généraux dont on se sert pour recueillir des informations sur le Point d'accès Canadiens. À cause des contraintes techniques avec lesquelles on doit composer et des restrictions liées à la protection de la vie privée, on ne dispose actuellement d'aucun système pour faciliter le suivi des demandes associées aux recherches des clients sur Internet. La figure 18 montre le large éventail de sujets traités par Service Canada, dont les principaux sont les suivants : cartes d'identité, emploi et formation, aide financière, déplacements, taxes et impôts.

c. Activités de promotion et de marketing

Il a été difficile de poursuivre les activités de sensibilisation et de marketing étant donné les

Figure 19 : Nombre d'activités promotionnelles

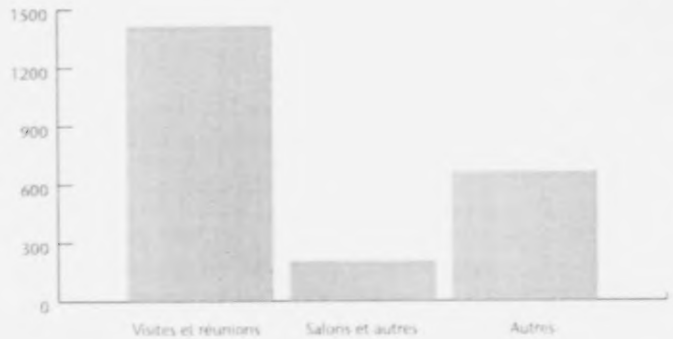
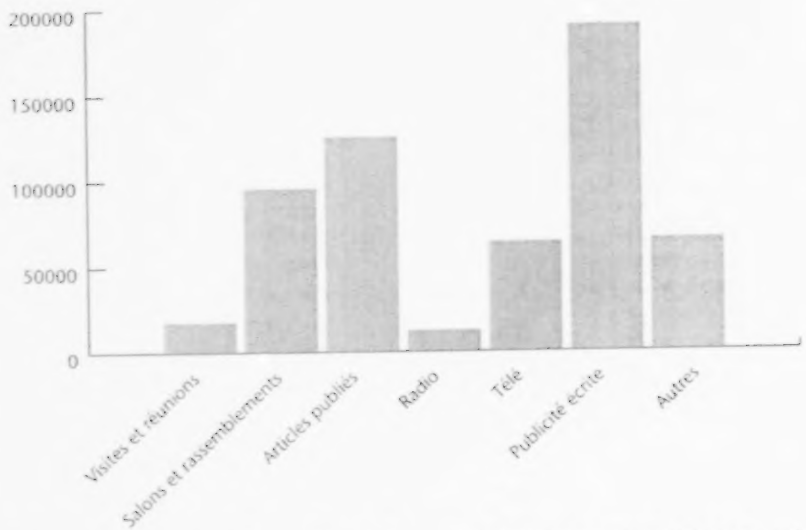


Figure 20 : Médias utilisés pour faire la promotion de Service Canada

Figure 21 : Nombre de personnes touchées par les activités promotionnelles



ressources restreintes dont on disposait, mais les gestionnaires des centres d'accès Service Canada, les coordonnateurs et les agents de prestation de services ont fait preuve d'inventivité et de créativité. On a exécuté plus de 2 200 activités promotionnelles en 2002-2003, et on a placé plus de 400 annonces dans divers médias. Les figures 19 et 20 présentent un résumé des activités réalisées.

Même si on opte souvent pour les visites et les réunions pour promouvoir Service Canada, mentionnons que les agents de prestation de services sont d'avis que les foires commerciales et les rassemblements communautaires constituent un moyen particulièrement efficace de rejoindre un grand nombre de Canadiennes et de Canadiens. La figure 21 illustre le nombre estimé de personnes touchées par les activités promotionnelles et les publicités dans les médias.

De plus, Communication Canada fait la promotion des Centres d'accès de Service Canada à travers ses programmes de publicité et de média (par exemple, les journaux hebdomadaires) ainsi que par téléphone au 1 800 O-Canada et le site du Canada www.canada.gc.ca. Service Canada fait aussi l'objet de promotion par les guides de services comme le guide Services pour vous, récemment distribué (avril 2003) avec une étiquette magnétique promotionnelle (aimant pour le réfrigérateur) à tout les ménages à travers le Canada.

d. La satisfaction de la clientèle

Les données sur la satisfaction de la clientèle de Service Canada proviennent essentiellement de deux sources. L'enquête la plus complète et la plus fiable sur le plan statistique en ce qui a trait à l'opinion de la clientèle a été réalisée au cours de l'été 2001, c'est-à-dire pendant la phase de développement de Service Canada. Il s'agissait d'une enquête téléphonique, exécutée par R.A. Malatest & Associates Ltd. pour le compte du Conseil de la prestation des services dans le secteur public et de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC). Les clients de Service Canada n'étaient pas le seul groupe visé

par l'enquête, qui portait aussi sur une dizaine d'autres initiatives de guichet unique. Les résultats de l'enquête ont été publiés dans un rapport intitulé Clients Speak.[15]

Le dépouillement des cartes de commentaires des clients a également permis de rassembler d'autres données. Même si les cartes de commentaires ne constituent pas une source de renseignements valable sur le plan scientifique, elles constituent néanmoins un indicateur secondaire utile relativement à la satisfaction de la clientèle, et les centres d'accès les recueillent systématiquement.

Les données présentées dans le rapport Clients Speak ont servi à orienter le plan de DRHC pour améliorer les services offerts à la clientèle de Service Canada. En précisant cette ligne directrice, on tenait compte du fait que les répondants à l'enquête étaient dans bien des cas des clients qui se sont adressés ponctuellement à un centre d'accès n'appartenant pas à DRHC. Néanmoins, cette enquête demeure à ce jour le document le plus complet et le plus fiable sur la satisfaction de la clientèle de Service Canada. Au total, 237 répondants faisaient partie de la clientèle de Service Canada, et la marge d'erreur était de plus ou moins 6,4 %, 19 fois sur 20.

On a posé des questions aux répondants en fonction des cinq facteurs déterminants de la satisfaction de la clientèle, et on leur a également demandé de préciser leur degré de satisfaction globale quant aux services reçus. La figure 22 résume les résultats clés de l'enquête en fait de satisfaction du client. Service Canada a obtenu des moyennes plus élevées que toutes les initiatives de guichet unique visées par l'enquête – pour ce qui a trait à chacun des facteurs déterminants et aussi à la satisfaction globale.

Les résultats du dépouillement des cartes de commentaires semblent confirmer le degré de satisfaction élevé dont fait état l'enquête Clients Speak. Quand on leur demande si Service Canada a répondu à leurs besoins, 91,8 % des répondants affirment que oui, tandis que 6,4 % affirment qu'ils ont obtenu des réponses partielles à leurs questions. Comme le montre la figure 23, les clients satisfaits sont plus nombreux qu'au cours de la dernière année de la phase de développement dans une proportion de 5 %.

Figure 22 : Degré de satisfaction – Selon l'enquête Clients Speak

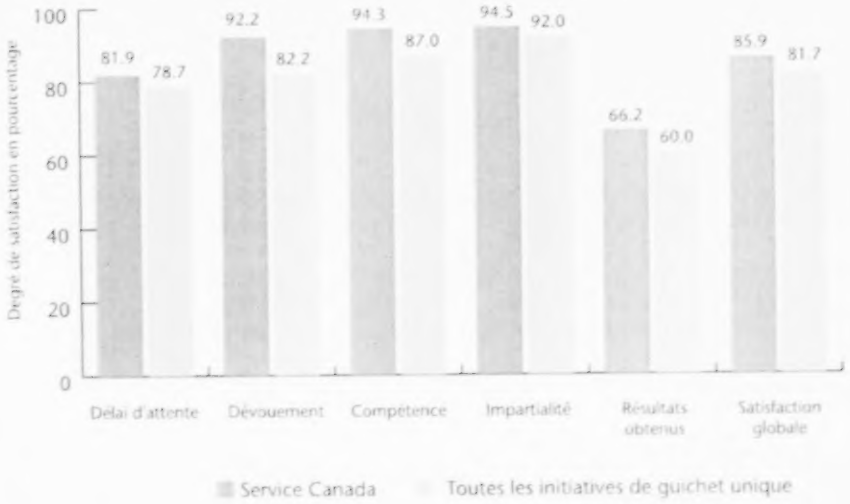


Figure 23 : Degré de satisfaction – Résultats des cartes de commentaires

c. Résultats du programme de surveillance des sites

Les intervenants du programme de surveillance des sites ont comme priorité centrale en 2002-2003 de visiter les nouveaux centres d'accès Service Canada. On a attendu à l'automne pour effectuer la plupart des visites de contrôle, pour que les nouveaux centres d'accès de DRHC soient en fonction depuis plusieurs mois. En outre, on avait initialement prévu de visiter plusieurs nouveaux centres d'accès satellites de Postes Canada, mais il nous a été impossible de le faire puisque leur démarrage a été retardé. Au total, on a visité 26 centres d'accès de juillet à novembre 2002, dont cinq centres d'accès pilotes et 21 nouveaux centres. Tous les centres visités sauf un (Place du Canada à Edmonton, géré par Patrimoine canadien) sont sous la responsabilité de DRHC.

Le personnel du BPSC a exécuté la plupart des visites; toutefois, le directeur des services intégrés à la clientèle a visité neuf centres, dont trois avec la coordinatrice régionale de l'Ontario, qui a elle-même effectué deux autres visites de son propre chef. Le coordonnateur régional de la Saskatchewan a accompagné un représentant du BPSC à l'occasion de deux visites dans sa province.

Les visites de contrôle des sites ont permis au personnel des centres d'accès de résoudre de nombreux problèmes mineurs de mise en œuvre, de clarifier les attentes sur le plan opérationnel et de discuter des améliorations qu'on pourrait éventuellement apporter aux services, le tout dans un contexte constructif. De façon générale, on a constaté que le personnel de Service Canada démontre une attitude positive et enthousiaste par rapport à l'initiative. Toutefois, beaucoup d'employés s'inquiètent de la capacité des agents de prestation de services d'offrir une assistance personnalisée à leur clientèle et d'entreprendre des activités promotionnelles étant donné le débit de service très élevé et les restrictions en matière de ressources. On s'attend à ce qu'un agent de prestation de services dûment formé soit prêt à offrir son aide aux clients sur demande : c'est la moindre des choses. Pourtant, dans beaucoup de sites, Service Canada fonctionne essentiellement comme une organisation libre-service où il est difficile d'obtenir une aide personnalisée.

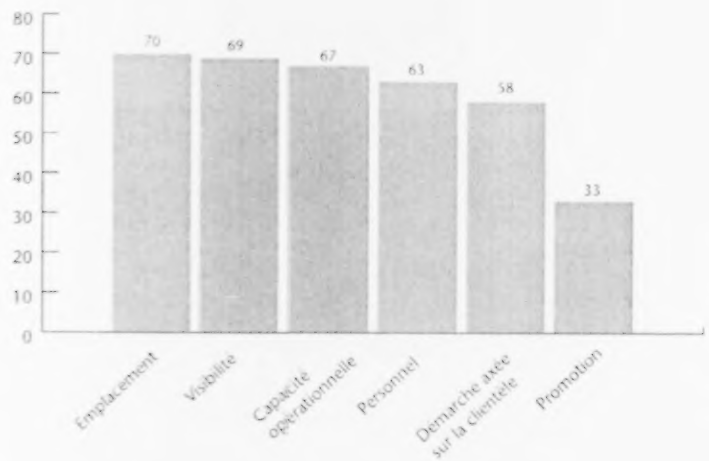
Sur le plan du fonctionnement, l'essentiel des difficultés relevées au cours des visites de contrôle concernaient la configuration et

l'installation des ordinateurs et de l'Internet, les irrégularités dans la signature visuelle du bureau, et la gestion du rendement, notamment le suivi du flux de clientèle et la nécessité de promouvoir auprès des clients l'utilisation des cartes de commentaires. Dans certains cas, l'organisation matérielle du bureau et l'aire réservée à Service Canada étaient moins que convenables pour recevoir des clients et offrir une aide informatique. Les bureaux locaux doivent composer avec des exigences parfois contradictoires en ce qui a trait au débit de clientèle, à la sécurité des bureaux et aux restrictions inhérentes aux ententes de partage des locaux, tout en respectant la vie privée de leurs clients et en s'efforçant de leur offrir un environnement agréable pour travailler.

Sur le plan de l'informatique, on a relevé des problèmes liés au logiciel de filtrage, à l'ouverture et à l'impression de documents en format pdf et à la diversité des interfaces utilisateurs. Chaque région a élaboré ses propres solutions pour répondre aux exigences spécifiques de Service Canada, et les résultats sont très variables. On pourrait régler bien des problèmes liés à la technologie en élaborant des normes nationales; on pense notamment à la mise en place de postes d'accès Internet pour les citoyens (PAIC) par Service Canada, prévue en 2003-2004.

La signature visuelle des bureaux varie énormément, à l'extérieur et à l'intérieur des locaux. Les enseignes extérieures ne concernent pas exclusivement Service Canada : elles indiquent plutôt une appartenance plus large au réseau des CRHC. Certains bureaux portent l'indication Centre d'emploi ou Info Centre, ou encore Centre de ressources humaines, Ressources humaines Canada ou Centre de ressources humaines du Canada. Certains règlements de gestion immobilière empêchent les centres d'accès d'apposer une affiche extérieure indiquant qu'ils abritent un bureau de Service Canada. Dans plusieurs sites, les enseignes intérieures indiquant la présence de Service Canada, l'accessibilité d'une aide personnalisée et l'emplacement des ordinateurs et des téléphones de Service Canada ainsi que les fins auxquelles on peut les utiliser étaient inadéquates. Les intervenants qui ont effectué les visites ont discuté avec le personnel de

Figure 24 : Cotation des centres d'accès par le BPSC



chacun des bureaux pour dégager les améliorations à apporter et formuler des suggestions, mais on a conclu que certains enjeux devraient être portés à l'attention des responsables régionaux ou nationaux.

Dans l'ensemble, le BPSC estime que l'emplacement, la visibilité et l'indication des services offerts ainsi que la capacité opérationnelle des centres d'accès (voir la figure 24) sont au moins convenables, sinon très bons. La capacité d'intervention des agents de prestation de services s'est révélée plutôt décevante en regard des prévisions, mais il faut se rappeler que la plupart des sites visités venaient d'ouvrir et que le personnel n'avait pas acquis l'expérience nécessaire pour assurer un fonctionnement optimal du service. Les composantes les plus faibles sont la mise en œuvre de mécanismes de rétroaction axée sur la clientèle et la promotion de Service Canada. Au moment des visites, on a souligné au personnel local l'importance de ces deux composantes, qui ont également fait l'objet de discussions approfondies avec les coordonnateurs régionaux et l'ensemble du réseau par l'entremise du Centre de ressources de Service Canada.

On a coté les centres d'accès en ayant recours à une échelle de 1 à 5 et à une méthode axée sur les outils de mesures communes (OMC).

Emplacement – Commodité et accessibilité pour les clients;
Visibilité – Signature visuelle, organisation matérielle du bureau, emplacement des ordinateurs et indication des fins auxquelles on peut les utiliser, etc.;

Figure 25 : Cotation du BPSC par les centres d'accès

		SCORE
1	Le BPSC fait du bon travail de communication avec les centres d'accès.	78
2	Le BPSC est ouvert aux suggestions et commentaires sur les façons d'améliorer l'initiative.	82
3	La liste des publications de base du BPSC est pertinente et appropriée pour les besoins des clients.	81
4	La Vitrine en ligne de Service Canada est facile à utiliser et fiable.	88
5	La livraison des publications, formulaires et produits de promotion s'effectue à temps et de façon fiable.	92
6	Le Bureau d'assistance est accessible, informatif et à temps dans ses réponses.	89
7	Le Centre de ressources de Service Canada (extranet) est facile à utiliser et offre des outils et de l'information utiles.	82
8	Le programme de Service Canada sur la publication du mois en vaut la peine.	81
9	Le BPSC offre le soutien nécessaire à une bonne promotion locale de l'initiative.	63
10	Le rapport trimestriel est facile à comprendre, à remplir et à remettre.	61
11	Les cartes de commentaires constituent un outil utile pour obtenir la rétroaction des clients.	46
12	Service Canada fait du bon travail pour ce qui est de la communication des résultats.	78
13	Taux de satisfaction global	80

Nota : On a utilisé une échelle de 1 à 5 et une méthode axée sur les OMC pour transposer les résultats sur 100.

chacun des bureaux pour dégager les améliorations à apporter et formuler des suggestions, mais on a conclu que certains enjeux devraient être portés à l'attention des responsables régionaux ou nationaux.

Dans l'ensemble, le BPSC estime que l'emplacement, la visibilité et l'indication des services offerts ainsi que la capacité opérationnelle des centres d'accès (voir la figure 24) sont au moins convenables, sinon très bons. La capacité d'intervention des agents de prestation de services s'est révélée plutôt décevante en regard des prévisions, mais il faut se rappeler que la plupart des sites visités venaient d'ouvrir et que le personnel n'avait pas acquis l'expérience nécessaire pour assurer un fonctionnement optimal du service. Les composantes les plus faibles sont la mise en œuvre de mécanismes de rétroaction axée sur la clientèle et la promotion de Service Canada. Au moment des visites, on a souligné au personnel local l'importance de ces deux composantes, qui ont également fait l'objet de discussions approfondies avec les coordonnateurs régionaux et l'ensemble du réseau par l'entremise du Centre de ressources de Service Canada.

On a coté les centres d'accès en ayant recours à une échelle de 1 à 5 et à une méthode axée sur les outils de mesures communes (OMC).

Emplacement – Commodité et accessibilité pour les clients;
Visibilité – Signature visuelle, organisation matérielle du bureau, emplacement des ordinateurs et indication des fins auxquelles on peut les utiliser, etc.;

Figure 25 : Cotation du BPSC par les centres d'accès

		SCORE
1	Le BPSC fait du bon travail de communication avec les centres d'accès.	78
2	Le BPSC est ouvert aux suggestions et commentaires sur les façons d'améliorer l'initiative.	82
3	La liste des publications de base du BPSC est pertinente et appropriée pour les besoins des clients.	81
4	La Vitrine en ligne de Service Canada est facile à utiliser et fiable.	68
5	La livraison des publications, formulaires et produits de promotion s'effectue à temps et de façon fiable.	92
6	Le Bureau d'assistance est accessible, informatif et à temps dans ses réponses.	89
7	Le Centre de ressources de Service Canada (extranet) est facile à utiliser et offre des outils et de l'information utiles.	82
8	Le programme de Service Canada sur la publication du mois en vaut la peine.	81
9	Le BPSC offre le soutien nécessaire à une bonne promotion locale de l'initiative.	63
10	Le rapport trimestriel est facile à comprendre, à remplir et à remettre.	61
11	Les cartes de commentaires constituent un outil utile pour obtenir la rétroaction des clients.	46
12	Service Canada fait du bon travail pour ce qui est de la communication des résultats.	78
13	Taux de satisfaction global	80

Nota : On a utilisé une échelle de 1 à 5 et une méthode axée sur les OMC pour transposer les résultats sur 100.

Capacité opérationnelle – Compétence du personnel, installation et fonctionnement du matériel, respect des exigences relatives aux langues officielles, systèmes de suivi des activités;
Capacité d'intervention du personnel – Compréhension des outils, des ressources et des attentes;
Démarche axée sur la clientèle – Utilisation des cartes de commentaires, mécanismes de rétroaction, amélioration du service;
Promotion – Visites, présentations, salons, événements divers, activités promotionnelles.

On a demandé aux gestionnaires des centres d'accès et aux agents de prestation de services de coter les services et le soutien que leur offre le Bureau de projet de Service Canada. La figure 25 présente un résumé des réponses des intéressés. Nous n'avons pas été surpris de constater que le personnel des centres d'accès juge que le soutien du BPSC est déficient sur les plans de la promotion locale de l'initiative et de la compréhension des exigences en matière d'établissement de rapports. Le soutien offert par le Bureau était particulièrement insuffisant en ce qui a trait aux cartes de commentaires. Il y a des correspondances évidentes entre les difficultés remarquées par le BPSC dans le cadre de l'évaluation des centres d'accès et les difficultés notées par le personnel des centres. Le fait d'avoir établi ce lien aidera le BPSC et les coordonnateurs régionaux à concentrer leurs efforts dans les secteurs relevés au cours de la prochaine année.

AMÉLIORATION DU SERVICE

Lorsque DRHC a pris la responsabilité de Service Canada, on avait déjà entamé depuis un bon moment l'élaboration des plans d'amélioration du service dans chaque région de DRHC. C'est pourquoi on a décidé de rédiger un plan distinct pour Service Canada en 2002-2003. À l'avenir, lorsqu'on mettra à jour et qu'on révisera les plans régionaux, on y intégrera celui de Service Canada. En outre, on a décidé de restreindre la portée du premier plan des centres d'accès gérés par DRHC afin de ne pas aller à l'encontre des activités d'amélioration du service entreprises par Postes Canada et Patrimoine canadien. Néanmoins, bien des mesures prises en vue de la mise en œuvre du plan bénéficieront à l'ensemble du réseau.

Une fois le nouveau réseau en fonction depuis plusieurs mois, on a recueilli une foule de données quantitatives et qualitatives qui serviraient à jeter les bases d'un plan de mise en œuvre et à établir les priorités en matière d'amélioration du service. Les premières sources de données sont les rapports trimestriels, les cartes de commentaires et les visites de contrôle des sites. On a obtenu des données additionnelles concernant spécifiquement Service Canada grâce au document Clients Speak. Toutes les données accessibles ont été compilées pour établir les lignes directrices du service à la clientèle à l'échelle nationale et régionale.

Selon l'étude Clients Speak, le degré global de satisfaction des clients de Service Canada est de 85,9 – en fonction de l'échelle des OMC. Le degré moyen de satisfaction de la clientèle en regard de toutes les initiatives de guichet unique visées par l'étude se situe à 81,7. On s'est servi du document Clients Speak pour établir les données de référence nationales de Service Canada, parce que cette étude est la source de données la plus complète et la plus rigoureuse sur le plan statistique. Cependant, l'utilisation de ces données présente deux inconvénients dont il faut faire mention. D'abord, l'enquête date de l'été 2001; ensuite, les répondants n'étaient pas exclusivement des clients des centres d'accès de DRHC. Il aurait été possible d'obtenir des données plus actuelles au moyen des cartes de commentaires, mais on n'aurait pas eu affaire à un échantillon aléatoire représentatif de la clientèle de Service Canada.

Les coordonnateurs régionaux de DRHC ont examiné les données de base recueillies à l'échelle des régions pour ensuite consulter les gestionnaires et les agents de prestation de services des centres d'accès pour établir un ordre de priorité en matière d'amélioration du service. Ensuite, le BPSC a examiné les données de référence régionales et nationales ainsi que l'ordre de priorité établi par les régions en matière d'amélioration du service, afin de cerner les priorités nationales en matière d'amélioration du service. Pour compléter le plan, on a ensuite défini les mesures de mise en œuvre qui serviraient à réaliser chacune des priorités en fonction de l'affectation des responsabilités, les délais à respecter, les résultats escomptés et les outils de mesure qu'il faudrait mettre en place. On a terminé le plan d'amélioration du service de Service Canada visant les centres d'accès de DRHC le 31 mars 2003.

Le plan d'amélioration du service constituera un outil fondamental de planification au moment de l'élaboration du plan opérationnel et du budget de Service Canada pour 2003-2004. Le BPSC sera responsable de la mise en œuvre des priorités nationales et de la coordination globale des activités d'amélioration du service. En outre, le BPSC coordonnera ses activités avec d'autres initiatives organisationnelles pour les interventions de première ligne, l'initiative de modernisation des services visant les Canadiens, l'élaboration d'une charte de la clientèle et l'examen des indicateurs de rendement. Les coordonnateurs régionaux sont responsables de la mise en œuvre de leurs priorités respectives en matière d'amélioration du service à l'échelle régionale. Il

incombera aux gestionnaires et aux agents de prestation de services des centres d'accès de prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer le service au sein de leurs centres respectifs, et de rendre compte de l'évolution de leurs activités au moyen de l'établissement de rapports trimestriels et de rapports spéciaux au besoin.

CONCLUSION : SE TOURNER VERS L'AVENIR

Au cours de l'exercice 2002-2003, Service Canada a réussi à assurer une transition harmonieuse entre la phase de développement, durant laquelle le SCT a établi les services de base et mis à l'essai divers modèles de prestation, et une nouvelle structure administrative et organisationnelle chapeautée par DRHC. Au cours de la dernière année, on a concentré nos efforts sur la préservation du noyau du réseau pilote et l'expansion du rayonnement de Service Canada dans un nombre grandissant de collectivités, tout en tenant compte des restrictions en matière de ressources.

Au cours de l'année qui vient, Service Canada consolidera le réseau élargi et perfectionnera son fonctionnement. Les responsables de l'initiative sont mûrs pour aller de l'avant en élargissant les services offerts et le réseau en tant que tel; toutefois, l'évolution de l'initiative dépendra des décisions cruciales qui seront prises concernant la vision gouvernementale de la prestation des services, la place des guichets uniques en personne, l'intégration de l'initiative Service Canada à l'entreprise de modernisation des services de DRHC et les sources viables de financement.

On prévoit que, d'ici la fin mars 2004, les autorités auront défini comment Service Canada s'inscrira dans la vision à long terme du gouvernement du Canada au chapitre des services, et particulièrement dans le réseau de prestation de services en personne de DRHC. Au cours de la prochaine année, il faudra cerner le mandat de Service Canada, déterminer les services qui seront offerts à l'avenir, fixer la structure et l'organisation du service et trancher la question de l'expansion des bureaux offrant des services en personne pour rejoindre un plus grand nombre de citoyens à l'échelle du pays. À l'heure actuelle, Service Canada jouit d'une cote de confiance très élevée de la part de ses clients, même si les services offerts demeurent élémentaires et que le réseau n'est que partiellement en place. Pour que Service Canada joue pleinement son rôle, il faut améliorer ces deux aspects.

Les guichets uniques peuvent contribuer à réduire de beaucoup le nombre de clients victimes d'aiguillage erroné à répétition avant d'accéder aux services dont ils ont besoin. Toutefois, si Service Canada demeure exclusivement un service d'information, le client devra toujours passer par au moins une étape d'aiguillage avant d'obtenir un service concret. Si on désire offrir aux clients un vrai guichet unique, il faut que Service Canada devienne autre chose qu'un service d'information, de recherche et d'orientation pour offrir à sa clientèle un guichet unique donnant directement accès aux services recherchés.

On estime que, durant la phase de développement, 17 % des Canadiens avaient un accès raisonnable à un bureau de Service Canada. Aujourd'hui, à la suite de l'expansion extraordinaire du réseau en 2002-2003, 80,5 % des Canadiens ont un accès raisonnable à Service Canada. La situation s'est beaucoup améliorée, mais il reste encore de nombreux problèmes à régler en ce qui a trait à la qualité des services offerts aux Canadiens. En matière de rayonnement, l'essentiel des améliorations apportées au réseau résultent de l'ouverture de nouveaux centres d'accès satellites de Postes Canada dans les grands centres urbains. Présentement, les centres d'accès satellites n'offrent qu'un éventail limité de services, de sorte que la plupart des Canadiens n'ont pas un accès raisonnable à l'ensemble des services offerts dans les centres offrant tous les services et les centres d'accès spécialisés. En outre, les centres d'accès ne sont pas répartis uniformément et équitablement à l'échelle du pays.

La viabilité est la clé de l'avenir de la prestation de services à guichet unique en personne, peu

importe la forme que cette prestation prendra à la longue. Les Canadiens désirent des services à guichet unique, et on pense qu'il serait pertinent d'exploiter l'infrastructure gouvernementale existante en fait de prestation de services et de ressources humaines pour élargir l'éventail des services offerts. Le gouvernement devra absolument faire preuve de vision, de détermination et d'engagement soutenu pour renforcer les capacités nécessaires à la prestation de services de grande qualité raisonnablement accessibles à l'ensemble de la population. Il faudra faire preuve de créativité pour effectivement renforcer les capacités et changer le mode d'interaction entre les citoyens et le gouvernement, sans perturber les processus conventionnels de prestation de services.

a. L'amélioration des services offerts

Il faudra travailler sur au moins quatre composantes essentielles pour améliorer les services offerts par Service Canada.

CAPACITÉ ACCRUE EN MATIÈRE D'ASSISTANCE PERSONNALISÉE

Un des éléments fondamentaux du service en personne est la capacité d'offrir à la clientèle une assistance personnalisée prodiguée par des agents de prestation de services compétents. Service Canada contribue à combler le fossé numérique en offrant de l'aide aux personnes qui ne sont pas familiarisées ou qui ne sont pas à l'aise avec Internet. Certains clients se présentent dans un bureau offrant des services en personne spécifiquement parce qu'ils choisissent d'avoir affaire à quelqu'un plutôt qu'à un ordinateur et qu'ils privilégient l'interaction directe plutôt que la communication téléphonique.

Afin de répondre adéquatement aux besoins des Canadiens en matière d'aide personnalisée, il faudra étendre l'éventail complet des services à l'ensemble du réseau et s'assurer d'affecter un personnel suffisant à l'assistance personnalisée. Il est également important de s'engager à former et à perfectionner le personnel à qui incombera cette tâche. Le roulement de personnel, l'expansion des services offerts et les changements continuellement apportés aux programmes et services gouvernementaux expliquent la nécessité de mettre en place un programme complet de formation continue à l'intention des agents de prestation de services, des coordonnateurs et des gestionnaires de Service Canada.

L'EXPANSION DES SERVICES D'INFORMATION DE BASE

Grâce à l'Internet et au téléphone, les clients de Service Canada peuvent accéder à des renseignements sur tous les programmes et services du gouvernement du Canada. De plus, il est possible de se procurer dans les centres d'accès les formulaires et publications les plus en demande. Bien que chaque voie d'accès présente des contraintes et des avantages précis en ce qui a trait à l'éventail des renseignements accessibles et à leurs qualités, Service Canada est en mesure de réduire au minimum les contraintes relevées en permettant à sa clientèle d'exploiter les trois voies d'accès à partir d'un seul site.

La diversité, la quantité et la qualité des renseignements accessibles à la clientèle continuent de s'améliorer, particulièrement au chapitre du réseau électronique. On pourrait procéder de plusieurs façons pour optimiser l'éventail de documents imprimés accessibles dans les centres. L'espace restreint réservé aux présentoirs et à l'entreposage des documents dans les petits centres d'accès continuera de restreindre la liste des documents que tous les centres doivent distribuer. Il existe déjà une liste abrégée pour les centres d'accès satellites. Toutefois, on pourrait dresser, pour les bureaux plus grands, une liste plus élaborée ou une liste de documents spécialisés établie en fonction de la clientèle cible des sites concernés. On pourrait aussi offrir un plus large éventail de publications et de formulaires dans les centres intergouvernementaux où on peut établir des liens avec des partenaires commerciaux, des

organisations non canadiennes ou des organismes non gouvernementaux.

À l'heure actuelle, Service Canada ne distribue que des publications gratuites. Cependant, le Service pourrait décider de commander et de vendre d'autres publications gouvernementales, après avoir conclu les ententes financières appropriées. Cette décision faciliterait l'accès des Canadiens à la multitude de rapports, de données techniques, de lois, de cartes et d'autres documents accessibles en format imprimé et électronique.

LA PROMOTION ET LA SENSIBILISATION AU CENTRE D'UNE DÉMARCHE RENOUVELÉE

Parmi les principaux objectifs de Service Canada, on retrouve l'amélioration de la présence et de l'image du gouvernement du Canada. Toutefois, on ne pourra entreprendre des activités efficaces de promotion et de sensibilisation dans les collectivités desservies par les centres d'accès que si on dispose des ressources nécessaires pour le faire. Les activités réalisées à l'échelle locale bénéficient également de la promotion accrue des guichets uniques à l'échelle nationale.

Une fois le réseau des centres d'accès complètement établi, il faudra renouveler notre engagement en ce qui a trait aux activités de promotion et de sensibilisation, lesquelles contribuent à mieux faire connaître les programmes et services du gouvernement du Canada.

MISE EN ŒUVRE DE SERVICES INTERACTIFS

L'intégration accrue des services d'information doublée de services interactifs concrets permettrait à Service Canada de se rapprocher de véritables guichets uniques. Ainsi, les clients pourraient, sans se déplacer, obtenir des renseignements sur un service, remplir et soumettre un formulaire de demande, payer des frais connexes et peut-être même se prévaloir de l'avantage ou du service demandé. Service Canada pourrait éventuellement valider l'identité des personnes dont on doit déterminer l'admissibilité à certains services (obtention de passeport, carte d'assurance sociale, laissez-passer électronique pour accéder à certains services virtuels, demande de port d'arme, etc.), vérifier si les demandes remplies sont complètes, accuser réception des demandes et des frais perçus, acheminer la documentation vers les centres de traitement, surveiller la vente des produits et l'émission des permis et licences.

À mesure que les services gouvernementaux deviennent accessibles en ligne, Service Canada contribuera de plus en plus à combler le fossé numérique. Au cours de la dernière année, l'initiative de l'assurance-emploi par Internet de DRHC a démontré que Service Canada permet aux personnes qui n'auraient pas accès aux instruments électroniques ou qui ont besoin d'aide et d'encadrement pour utiliser l'application d'accéder à des moyens plus efficaces pour exécuter des transactions.

Avant d'élargir notre champ d'action au-delà des services d'information, il faudra absolument mettre en place les autorisations législatives et les cadres redditionnels appropriés. Service Canada aura peut-être besoin d'une nouvelle législation qui autorisera la prestation de services pour le compte d'autres ministères et organismes. Il faudra également mettre en place, de concert avec les ministères et organismes concernés, des processus administratifs détaillés concernant chaque nouveau service offert par Service Canada. Il faudra aussi résoudre les éventuelles problématiques concernant par exemple la responsabilité personnelle, la négligence du personnel, les mécanismes de transfert et de contrôle financiers, la gestion des risques, les communications et la gestion du rendement.

b. Établissement concret du réseau

La réussite de Service Canada se mesure notamment à l'intérêt porté par divers

intervenants à l'expansion du réseau. Bien des régions de DRHC souhaitent que Service Canada soit bientôt présent dans un nombre grandissant de CRHC. Les cadres supérieurs de DRHC qui travaillent dans les territoires ont élaboré une version modifiée du modèle de Service Canada qui servirait à gérer les difficultés spécifiques aux collectivités éloignées des Premières nations. On est intéressé à maintenir en fonction l'initiative d'un centre de services bilingues à guichet unique au Manitoba, et on désire également mettre en place des initiatives similaires en Saskatchewan et ailleurs.

Postes Canada et DRHC perçoivent tous deux le modèle de Service Canada comme un véhicule qui leur permettra de tirer un meilleur profit du réseau existant en offrant davantage de services pour le compte de l'ensemble du gouvernement. Le partenariat des deux organisations sera essentiel pour établir un réseau véritablement national, réparti équitablement, permettant d'offrir un niveau constant de service à l'échelle du pays et d'offrir un éventail complet de services. De nombreuses collectivités rurales et éloignées dépourvues d'organisations publiques ont accès au gouvernement grâce à Postes Canada. DRHC offre le réseau de services le plus complet de tous les ministères fédéraux. En outre, le futur réseau de Service Canada pourrait englober un ensemble de sites fédéraux et provinciaux, de sites gérés par des tiers et de centres interministériels spécialisés, qui fonctionneraient en vertu de diverses ententes.

Pour mettre en place le réseau voulu, on doit se fonder sur des critères qui assureront un accès raisonnable aux services en personne dans les collectivités rurales et éloignées, les banlieues et les centres urbains. Les critères en question pourraient notamment comprendre la population servie (c.-à-d. le pourcentage de Canadiens habitant dans un rayon de 50 kilomètres d'un centre d'accès), un nombre minimum fixe de centres d'accès situés dans les petites collectivités rurales, et des services adaptés à des groupes cibles spécifiques comme les jeunes, les Premières nations, les minorités linguistiques, etc.

c. Service Canada et l'initiative de DRHC visant la modernisation du service pour les Canadiens

L'avenir de Service Canada est clairement lié à l'avenir de l'initiative de DRHC sur la modernisation du service pour les Canadiens. Le Ministère est en train d'entreprendre une refonte des processus et structures qui sous-tendent les principaux services offerts aux Canadiens par DRHC. On en est présentement à évaluer tous les aspects du fonctionnement du Ministère afin d'augmenter radicalement les capacités du Ministère d'offrir aux Canadiens des services de qualité qui répondent à leurs besoins.

Service Canada propose un modèle qui permet au Ministère d'étendre l'éventail de services offerts aux Canadiens, et qui pourrait devenir le point d'accès vers l'ensemble du gouvernement. Cette approche, en plus de répondre aux besoins des Canadiens en matière de guichet unique, aidera le gouvernement à maximiser ses capacités en matière de prestation de services en tirant le meilleur profit possible de ses investissements en infrastructures et en ressources humaines.

Pendant que DRHC élabore ses modèles internes de prestation de services et planifie la refonte de ses processus, les intervenants du domaine plus large de la prestation de services en sont à énoncer les visions qui définiront les services offerts aux Canadiens, aux entreprises et aux non-Canadiens. Les deux processus sont liés et parallèles. On en est à examiner les principales questions liées aux possibilités de fusion des réseaux de prestation de services et à l'établissement de priorités en cette matière, au rôle des réseaux à guichet unique et aux services en direct qui pourraient être mis en œuvre. Lorsqu'on aura réglé ces questions, on connaîtra beaucoup mieux la forme que prendra Service Canada dans l'avenir.

NOTES EN FIN DE TEXTE :

[1] Rapport du Groupe de travail de Service Canada sur une nouvelle approche intégrée pour la prestation des services fédéraux, novembre 1998, p. 10.

[2] Service Canada Plan d'activités stratégique 1999-2000, Équipe de mise en œuvre de Service Canada, mai 1999, pp. 8-9.

[3] Rapport sur la phase de développement de l'initiative Service Canada 1999-2001, Secrétariat du Conseil du Trésor, octobre 2001, p. 70.

[4] On a tenu une deuxième séance régionale de formation – organisée et payée par la région de la Saskatchewan – en avril 2003 pour les 12 employés de DRHC œuvrant dans les trois centres d'accès de cette région. On prévoit tenir des séances de formation régionales similaires dans d'autres régions en 2003-2004.

[5] Densité de population calculée par Statistique Canada, recensement de 2001.

[6] Les citoyens d'abord 2000, Erin Research Inc., Institut d'administration publique du Canada et Conseil de la prestation des services dans le secteur public, 2001, p. 56.

[7] Au moment où on cernait le besoin d'ouvrir de nouveaux sites en milieu rural, aucun des centres d'accès pilotes encore en fonction à Terre-Neuve-et-Labrador n'entrait dans la catégorie des petits sites ruraux. Les chiffres utilisés pour déterminer la population concernée englobaient des agglomérations environnantes qui dépassaient les frontières des agglomérations de recensement dans lesquelles elles étaient situées. Ainsi, on a ouvert trois sites additionnels à l'échelle de la province; toutefois, la méthode utilisée dans le présent rapport révèle que cinq sites sur huit sont en fait situés dans de petites collectivités rurales. Au Nouveau-Brunswick, c'est l'inverse : la ville d'Edmundston entre dans la catégorie des petites collectivités rurales, tandis qu'il s'agit en fait d'une agglomération de taille moyenne si on se fie à l'analyse des responsables du présent document.

[8] Les réseaux de guichets uniques du gouvernement du Canada, Paul Fortier et Marcel Charlebois, Commissariat aux langues officielles, janvier 2003.

[9] Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2000, p. 27.

[10] Pour obtenir un résumé de ces projets, veuillez consulter le Rapport sur la phase de développement, à l'annexe 4.2.

[11] Clients Speak, A Report on Single-Window Government Services in Canada, R.A. Malatest & Associates Ltd., Institution d'administration publique du Canada et Conseil de la prestation des services dans le secteur public, 2002.

[12] On fournit une explication de la méthode liée aux OMC dans le Guide pratique pour l'Initiative d'amélioration des services, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001. Voir aussi le document Sondages sur la satisfaction des clients : Guide du gestionnaire, Faye Schmidt et Teresa Strickland, Centre canadien de gestion, 1998.

[13] Dans le document Les citoyens d'abord 2000, les cinq facteurs déterminants de la satisfaction de la clientèle sont la rapidité du service, les connaissances et la compétence des intervenants, le dévouement et la courtoisie, l'équité et les résultats obtenus.

[14] Pour obtenir une explication des catégories de collectivités selon leur taille, voir la page 32.

[15] Voir la note 11 ci-dessus.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 – Responsabilités des partenaires de Service Canada

ANNEXE 2 – Responsabilités du Bureau de projet de Service Canada

ANNEXE 3 – Responsabilités des coordonnateurs régionaux de Service Canada de DRHC

ANNEXE 4 – Méthode pour estimer la population servie

ANNEXE 5 – Jalons de l'initiative Service Canada

ANNEXE 6 – Liste des centres d'accès de Service Canada en 2002-2003

ANNEXE 7 – Le réseau de Service Canada

ANNEXE 1

Responsabilités des partenaires de Service Canada

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA

Compte tenu du rôle prépondérant de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) dans la mise en place de guichets uniques de services en personne, le Ministère :

- Conclura des ententes avec d'autres ministères ou organismes (tels que Poste Canada et Patrimoine canadien) pour exploiter des centres d'accès de Service Canada (sites offrant tous les services et sites satellites) à l'intérieur de leurs réseaux de prestation existants.
- Conclura des ententes avec des ministères ou organismes (notamment avec le Secrétariat rural d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et l'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario (FedNor)) afin d'appuyer la mise en place et l'exploitation de centres d'accès de Service Canada.
- Assumera un rôle de direction dans le processus de planification administrative et opérationnelle et décidera des besoins opérationnels et des procédures pour répondre aux normes de service et pour respecter les ententes de prestation de services par le biais des centres d'accès de services en personne de Service Canada.
- Appuiera la mise en place de centres d'accès de Service Canada en coordonnant les activités de formation, en fournissant la signalisation et les normes opérationnelles, tel que requis.
- Pourra aussi conclure des ententes avec d'autres organismes et ministères fédéraux pour offrir un accès unique au plus vaste éventail possible de services de renseignements.

COMMUNICATION CANADA

Compte tenu du rôle prépondérant de Communication Canada dans la mise en place du 1 800 O-Canada et du Site du Canada :

- Coordonnera l'élaboration et la mise en œuvre du plan de communication ministériel stratégique et des activités de marketing du gouvernement dans le cadre de l'Initiative d'information des citoyens visant à appuyer les guichets uniques offrant trois types de services;.
- Fournira, à la demande de DRHC, la formation de base aux fournisseurs de services jusqu'à un niveau convenu entre les partenaires de Service Canada.
- Fournira l'accès à des guichets uniques offrant des services multiples qui répondent aux besoins de groupes particuliers, notamment les Canadiens vivant en régions rurales, et aux besoins dans d'autres domaines d'intérêt décelés par le biais des sondages et des enquêtes auprès des Canadiens.
- Fournira d'autres appuis d'ordre opérationnel tels que négociés avec DRHC.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Compte tenu de son rôle prépondérant dans l'élaboration d'une politique de services, le Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Élaborera un cadre de référence en vue de favoriser la cohérence des services multiples offerts par le biais de guichets uniques.
- Coordonnera la rédaction du rapport annuel sur l'Initiative Service Canada.
- Effectuera des évaluations régulières de l'Initiative Service Canada en effectuant un contrôle des progrès accomplis et en faisant rapport au comité des sous-ministres en ce qui concerne le respect des principes énoncés plus haut et en appuyant les orientations énoncées dans Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, le Gouvernement en direct et les politiques de services axées sur les citoyens des partenaires.
- Élaborera, en collaboration avec les partenaires, une vision stratégique globale de service pour le gouvernement y compris les points de services, la téléphonie, Internet et les guichets uniques de services, et préparera un mémoire au Cabinet en 2003.
- Gérera l'ensemble des relations entre les partenaires de Service Canada, en s'assurant que Service Canada demeure une initiative de tout le gouvernement, bien alignée sur le Gouvernement en direct et sur d'autres initiatives d'amélioration des services.

ANNEXE 2

Responsabilités du Bureau de projet de Service Canada

Le Bureau de projet de Service Canada (BPSC) a été mis sur pied à la Direction de la prestation de services de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) pour gérer les responsabilités du ministère en ce qui concerne le réseau de centres d'accès en personne de Service Canada. Les principaux rôles et principales responsabilités du BPSC sont décrits ci-dessous.

PARTENAIRES ET RELATIONS RÉGIONALES

- Il fournit de l'information et des conseils au directeur général de la Prestation de services comme membre de DRHC du Comité des opérations de Service Canada et au sous-ministre comme membre de DRHC du Comité des partenaires de Service Canada.
- Il entretient des liens avec nos principaux partenaires stratégiques dans le cadre de l'initiative Service Canada, à savoir avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et Communication Canada, afin d'harmoniser intégralement la prestation de services à guichet unique.
- Il négocie des ententes avec Postes Canada, Patrimoine canadien et d'autres ministères et organismes en ce qui concerne l'établissement et l'administration des centres d'accès de Service Canada.
- Il négocie des ententes avec des ministères et des organismes comme Communication Canada, le Secrétariat rural et FedNor pour soutenir la mise sur pied et les opérations des centres d'accès de Service Canada, que ce soit financièrement ou en leur offrant un soutien technique.
- Il définit les exigences opérationnelles et un cadre de responsabilisation permettant la gestion des centres d'accès de Services Canada administrés par les responsables régionaux de DRHC.

SOUTIEN ET OPÉRATIONS DU RÉSEAU

- Il gère les communications avec nos partenaires et les coordonnateurs régionaux de Service Canada sur tous les aspects touchant les opérations du réseau.
- En collaboration avec les ministères et organismes pertinents, il élabore les politiques opérationnelles, les normes et les lignes directrices de Services Canada en ce qui concerne, entre autre, les normes pour les postes de travail informatisés, la sécurité sur Internet et les logiciels de filtrage, l'affichage, la conception de produits promotionnels ou de communication (la normalisation des sites), les langues officielles, l'accessibilité et les ressources humaines.
- Il gère le contenu du site Web de Service Canada.
- Il aide au fonctionnement des centres d'accès de Service Canada :
  - en coordonnant l'ensemble des activités de formation;
  - en fournissant sans cesse des outils de soutien aux fournisseurs de services (centre d'assistance téléphonique et informatique, centre de ressources en direct [extranet]);
  - en coordonnant les commandes et la distribution des principales publications et des principaux formulaires et produits promotionnels et de communication à partir du comptoir virtuel;
  - en organisant la promotion des « publications du mois »;
  - en coordonnant la participation de Service Canada au Pavillon du Canada lors des expositions.

GESTION DU RENDEMENT

- En collaboration avec ses principaux partenaires, il élabore le cadre et les outils pour la surveillance du rendement du réseau de centres d'accès offrant des services en personne.
- Il recueille des données trimestrielles sur les activités de tous les centres d'accès et dresse des rapports sommaires et des rapports détaillés.

- Il recueille chaque mois les cartes de commentaires des clients de tous les centres d'accès pour mesurer la satisfaction de la clientèle.

- Il procède à des visites dans les centres d'accès pour établir une bonne relation avec le personnel de première ligne, pour s'assurer que l'on comprenne bien le mandat de Service Canada, pour obtenir de la rétroaction et pour se pencher sur les difficultés et les défis que posent aux centres d'accès la mise en œuvre des services de Service Canada.

DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

- En collaboration avec ses partenaires et les responsables des régions de DRHC, il élabore et raffine le « contenu essentiel » des services et niveaux de services de Service Canada et travaille avec les autres ministères et organismes fédéraux à offrir le plus vaste éventail possible de services d'information.

- Il élabore des plans et évalue les options et les occasions qui se présentent pour l'élargissement éventuel du réseau de centres d'accès de Service Canada

ANNEXE 3

Responsabilités des coordonnateurs régionaux de Service Canada de DRHC

Les principales responsabilités des coordonnateurs régionaux de Service Canada pourraient être décrites comme suit :

- Travailler avec le Bureau de projet de Service Canada (BPSC) pour s'assurer que tous les nouveaux sites de DRHC sont prêts à démarrer.
- Fournir un premier point de service régional pour de l'information au sujet du réseau de Service Canada, ce qui comprend de travailler avec des groupes fonctionnels régionaux, c'est-à-dire des communications, de l'aménagement, des services financiers et des systèmes, afin d'assurer la coordination des activités.
- Maintenir le cadre supérieur régional au courant des activités de l'initiative Service Canada en mettant l'accent sur les implications régionales.
- Traiter des questions sur le service déterminées par le BPSC ou par les centres d'accès, et jouer le rôle de « dépanneur » en déterminant les questions et préoccupations du centre d'accès.
- S'assurer que les exigences suivantes sont respectées dans tous les centres d'accès :
  - que des systèmes appropriés soient en place pour assurer l'accès au Site du Canada;
  - qu'il y ait suffisamment de personnel pour assurer le service en personne;
  - que l'on soit connecté à la ligne d'information 1-800-O-Canada;
  - que l'on ait une réserve suffisante de publications et de formulaires;
  - qu'une imprimante soit branchée à l'ordinateur du poste de travail;
  - que l'on présente régulièrement des rapports sur le rendement;
  - que l'on fournisse la formation appropriée au personnel.
- Recommander que l'on alloue des fonds de Service Canada aux CRHC hébergeant des centres d'accès Service Canada, travailler en collaboration avec les experts financiers régionaux et demeurer au fait des exigences et des prévisions financières.
- Maintenir un contact régulier avec les centres d'accès de DRHC dans la région, à partir de téléconférences, de réunions, de visites, etc.

ANNEXE 4

Méthode pour estimer la population servie

La présente analyse visait à évaluer le nombre de Canadiens qui vivent à une distance raisonnable — c'est-à-dire dans un rayon de 50 kilomètres — d'un centre d'accès Service Canada. La première étape consistait à sélectionner des caractéristiques géographiques qui nous permettraient de procéder à une analyse spatiale des courbes de la population à l'échelle du pays. L'unité de base devait être assez grande pour englober le périmètre défini par le rayon de 50 kilomètres dans la plupart des cas; il ne fallait pas qu'elle soit trop fragmentée, ce qui aurait donné un trop grand nombre d'unités d'observation.

De façon générale, les 288 divisions de recensement (DR) établies par Statistique Canada sont exagérément grandes. Par conséquent, on a choisi de fonctionner avec les subdivisions de recensement (SDR). Selon le recensement de 2001, on dénombre 5 600 SDR au Canada. La plupart du temps, dans les secteurs dotés d'une organisation municipale, les SDR correspondent aux municipalités. Dans d'autres secteurs, les SDR peuvent correspondre à des réserves indiennes ou à des secteurs dépourvus d'organisation municipale dont la taille géographique équivaut plus ou moins à une municipalité.

À l'aide des cartes de SDR de Statistique Canada, on a tracé un rayon d'environ 50 kilomètres autour des centres d'accès pour établir les SDR dont la totalité du territoire se trouvait dans la zone de service d'un centre d'accès. Cette méthode n'est pas infaillible dans la mesure où elle ne tient pas toujours compte des éléments géographiques comme les rivières, les lacs, les montagnes et les voies de transport. Aussi, on a déterminé un rayon plus restreint dans certains cas, et on a généralement exclu de l'analyse les SDR dont la totalité du territoire n'était pas incluse dans le rayon de 50 kilomètres.

Dans bien des cas, le rayon de 50 kilomètres établi pour un centre d'accès chevauchait celui d'au moins un autre centre. Dans ce genre de situation, deux solutions s'offraient à nous. Nous avons choisi la plus appropriée et la plus raisonnable en fonction des circonstances. Dans certains cas, nous avons combiné les zones de service des centres d'accès et divisé la population totale du secteur par le nombre de centres repérés dans la zone. Dans d'autres cas, il était possible d'attribuer un centre spécifique à chacune des SDR. Même si on obtient des chiffres de population différents pour chacun des centres selon la méthode utilisée, l'ensemble est que la population d'un secteur donné n'est jamais comptée deux fois.

Jalons de l'initiative Service Canada

ACTIVITÉS CLÉS	DATES
Le Conseil du Trésor décide d'envisager une approche intégrée à la prestation de services	Mai 1998
Création de l'équipe de mise en œuvre de Service Canada au SCT	Novembre 1998
Le groupe de travail de Service Canada présente un rapport	Novembre 1998
Création du comité de coordination de Service Canada (CCSC)	Janvier 1999
Le Conseil du Trésor autorise le plan d'activités stratégique de Service Canada et le lancement de la phase de développement	Juin 1999
Le CCSC approuve la stratégie d'expansion du réseau et du service	Décembre 1999
Ouverture officielle du premier des 122 centres d'accès pilotes à Prince Albert, en Saskatchewan	Janvier 2000
Initiative Service Canada : Rapport de la première année	Novembre 2000
Rapport soumis aux ministres du CT : Rapport sur la phase de développement de l'initiative Service Canada 1999-2001	Octobre 2001
L'honorable L. Robillard, présidente du Conseil du Trésor, annonce la fin de la phase de développement, le nouveau partenariat de Service Canada et l'expansion du réseau de services en personne	Février 2002
Entente de partenariat stratégique de Service Canada	Mars 2002
DRHC assume la responsabilité de la gestion du réseau de services en personne	Avril 2002
Signature du protocole d'entente par Postes Canada pour la gestion de 154 centres d'accès satellites	Juillet 2002
Formation des fournisseurs de services dans les nouveaux centres d'accès	Juillet à décembre 2002
Ouverture de 23 nouveaux centres d'accès Service Canada gérés par DRHC	Juillet à octobre 2002
Service Canada fait partie d'un nouveau centre de service bilingue à Saint-Pierre-Jolys, au Manitoba, dans le cadre de l'initiative de guichet unique du Manitoba	Décembre 2002
Le Conseil du Trésor approuve les rôles et responsabilités des partenaires de Service Canada	Décembre 2002
Signature d'un protocole d'entente avec le Secrétariat rural et l'Agence rurale européenne à l'achèvement de nouveaux centres d'accès en milieu rural au Canada	Décembre 2002
Ouverture de 7 des nouveaux centres d'accès satellites de Postes Canada	Décembre 2002
Ouverture de six centres d'accès de Service Canada	Mars 2003

ANNEXE 6

Liste des centres d'accès de Service Canada en 2002-2003

CENTRE D'ACCÈS	PARTENAIRE RESPONSABLE	CENTRE OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRE SPÉCIALISÉ	CENTRE SATELLITE	TYPE DE COLLECTIVITÉ	SITE DU PAC	SITE DU PAC
Colombie-Britannique							
Comox Valley	DRHC	1			M		1
Cranbrook	DRHC	1			M		1
Kamloops	DRHC	1			M		1
Nelson	DRHC	1			PR		
Prince Rupert	DRHC	1			PR		
Salmon Arm	DRHC	1			PR		1
Abbotsford – Clearbrook	Postes Canada			1	CU		1
Abbotsford – Montrose Avenue	Postes Canada			1	CU		1
Aldergrove	Postes Canada			1	CU		1
Chase	Postes Canada			1	PR		1
Chilliwack	Postes Canada			1	M		1
Fort Langley	Postes Canada			1	CU		1
Gibsons	Postes Canada			1	PR		1
Lillooet	Postes Canada			1	PR		
Mackenzie	Postes Canada			1	PR		
Maple Ridge	Postes Canada			1	CU		1
Nanaimo	Postes Canada			1	M		1
Port Hardy	Postes Canada			1	PR		
Prince George	Postes Canada			1	M		1
Smithers	Postes Canada			1	PR		
Surrey	Postes Canada			1	CU		1
Vancouver – Pine Street	Postes Canada			1	CU		1
Vancouver – West Georgia Street	Postes Canada			1	CU		1
Victoria	Postes Canada			1	CU		1
Alberta							
Edson	DRHC	1			PR		
St. Paul	DRHC	1			PR		
Calgary – Harry Hays	Patrimoine canadien	1			CU		1
Edmonton – Canada Place	Patrimoine canadien	1			CU		1
Athabasca	Postes Canada			1	PR		1
Bow Island	Postes Canada			1	PR		1

CENTRE D'ACCÈS	PARTENAIRE RESPONSABLE	CENTRE OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRE SPÉCIALISÉ	CENTRE SATELLITE	TYPE DE COLLECTIVITÉ	SITE DU PAC	SITE DU PAC
Calgary – 9th Avenue SW	Postes Canada			1	CU	1	
Calgary – McLeod Trail SW	Postes Canada			1	CU	1	
Edmonton – 103 Avenue	Postes Canada			1	CU	1	
Edmonton – 124 Avenue	Postes Canada			1	CU	1	
Edmonton – 80 Avenue NW	Postes Canada			1	CU	1	
Lethbridge	Postes Canada			1	M	1	
Medicine Hat	Postes Canada			1	M	1	
Peace River	Postes Canada			1	PR		
Red Deer	Postes Canada			1	M	1	
St. Albert	Postes Canada			1	CU	1	
Saskatchewan							
Moose Jaw	DRHC	1			M		1
Prince Albert	DRHC	1			M		1
Weyburn	DRHC	1			PR		
Indian Head	Postes Canada			1	PR		1
Regina	Postes Canada			1	CU	1	
Saskatoon	Postes Canada			1	CU	1	
Manitoba							
Brandon	DRHC	1			M		1
Selkirk	DRHC	1			PR		1
Notre-Dame-de-Lourdes	Patrimoine canadien		1		PR		1
St. Boniface – rue des Meurons	Patrimoine canadien		1		CU		1
St-Pierre-Jolys	Patrimoine canadien		1		PR		
Winnipeg – Place Canada	*Patrimoine canadien	1			CU		1
Alfberg	Postes Canada			1	PR	1	
Ashern	Postes Canada			1	PR	1	
Carberry	Postes Canada			1	PR	1	
Emerson	Postes Canada			1	PR	1	
Fisher Branch	Postes Canada			1	PR	1	
Glen Rae	Postes Canada			1	PR	1	
Gimli	Postes Canada			1	PR	1	
Gladstone	Postes Canada			1	PR	1	
Glenboro	Postes Canada			1	PR	1	

ANNEXE 6

Liste des centres d'accès de Service Canada en 2002-2003

CENTRE D'ACCÈS	PARTENAIRE RESPONSABLE	CENTRE OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRE SPÉCIALISÉ	CENTRE SATELLITE	TYPE DE COLLECTIVITÉ	SITE DU PAC	SITE DU PAC
Colombie-Britannique							
Comox Valley	DRHC	1			M		1
Cranbrook	DRHC	1			M		1
Kamloops	DRHC	1			M		1
Nelson	DRHC	1			PR		
Prince Rupert	DRHC	1			PR		
Salmon Arm	DRHC	1			PR		1
Abbotsford – Clearbrook	Postes Canada			1	CU		1
Abbotsford – Montrose Avenue	Postes Canada			1	CU		1
Aldergrove	Postes Canada			1	CU		1
Chase	Postes Canada			1	PR		1
Chilliwack	Postes Canada			1	M		1
Fort Langley	Postes Canada			1	CU		1
Gibsons	Postes Canada			1	PR		1
Lillooet	Postes Canada			1	PR		
Mackenzie	Postes Canada			1	PR		
Maple Ridge	Postes Canada			1	CU		1
Nanaimo	Postes Canada			1	M		1
Port Hardy	Postes Canada			1	PR		
Prince George	Postes Canada			1	M		1
Smithers	Postes Canada			1	PR		
Surrey	Postes Canada			1	CU		1
Vancouver – Pine Street	Postes Canada			1	CU		1
Vancouver – West Georgia Street	Postes Canada			1	CU		1
Victoria	Postes Canada			1	CU		1
Alberta							
Edson	DRHC				PR		
St. Paul	DRHC	1			PR		
[illegible]	[illegible]						
[illegible]	[illegible]						
Athabasca	Postes Canada			1	PR		1
Bow Island	Postes Canada			1	PR		1

CENTRE D'ACCES	PARTENAIRE RESPONSABLE	CENTRE OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRE SPECIALISE	CENTRE SATELLITE	TYPE DE COLLECTIVITE	SITE DU PAC	SITE DU PAC
Calgary – 9th Avenue SW	Postes Canada			1	CU	1	
Calgary – McLeod Trail SW	Postes Canada			1	CU	1	
Edmonton – 103 Avenue	Postes Canada			1	CU	1	
Edmonton – 124 Avenue	Postes Canada			1	CU	1	
Edmonton – 80 Avenue NW	Postes Canada			1	CU	1	
Lethbridge	Postes Canada			1	M	1	
Medicine Hat	Postes Canada			1	M	1	
Peace River	Postes Canada			1	PR		
Red Deer	Postes Canada			1	M	1	
St. Albert	Postes Canada			1	CU	1	
Saskatchewan							
Moose Jaw	DRHC	1			M		1
Prince Albert	DRHC	1			M		1
Weyburn	DRHC	1			PR		
Indian Head	Postes Canada			1	PR		1
Regina	Postes Canada			1	CU	1	
Saskatoon	Postes Canada			1	CU	1	
Manitoba							
Brandon	DRHC	1			M		1
Selkirk	DRHC	1			PR		1
Notre-Dame-de-Lourdes	Patrimoine canadien		1		PR		1
St. Boniface – rue des Meurons	Patrimoine canadien		1		CU		1
St Pierre Jolys	Patrimoine canadien		1		PR		
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Arborg	Postes Canada			1	PR	1	
Ashern	Postes Canada			1	PR	1	
Carberry	Postes Canada			1	PR	1	
Emerson	Postes Canada			1	PR	1	
Fisher Branch	Postes Canada			1	PR	1	
Flin Flon	Postes Canada			1	PR	1	
Gimli	Postes Canada			1	PR	1	
Gladstone	Postes Canada			1	PR	1	
Glenboro	Postes Canada			1	PR	1	

CENTRE D'ACCÈS	PARTENAIRE RESPONSABLE	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Killarney	Postes Canada			1	PR	1	
Lac du Bonnet	Postes Canada			1	PR		1
Cundar	Postes Canada			1	PR	1	
Morden	Postes Canada			1	PR	1	
Morris	Postes Canada			1	PR	1	
Pine Falls	Postes Canada			1	PR	1	
Portage la Prairie	Postes Canada			1	M	1	
Riverton	Postes Canada			1	PR	1	
Roblin	Postes Canada			1	PR	1	
Russell	Postes Canada			1	PR	1	
Shoal Lake	Postes Canada			1	PR	1	
St. Boniface – boul. Provencher	Postes Canada			1	CU	1	
St. Claude	Postes Canada			1	PR	1	
Swan River	Postes Canada			1	PR	1	
Thompson	Postes Canada			1	PR	1	
Treherne	Postes Canada			1	PR	1	
Virden	Postes Canada			1	PR	1	
Winnipeg – Graham Avenue	Postes Canada			1	CU	1	
Winnipeg – St. James Street	Postes Canada			1	CU	1	
[illegible]							
Bancroft	DRHC	1			PR		
Elliot Lake	DRHC	1			PR		
Fort Frances	DRHC	1			PR		
Geraldton	DRHC	1			PR		
Goderich	DRHC	1			PR		
Kapuskasing	DRHC	1			PR		
Kenora	DRHC	1			PR		
Kirkland Lake	DRHC	1			PR		
New Liskeard	DRHC	1			PR		
North Bay – Shirreff Avenue	DRHC	1			M		
Owen Sound	DRHC	1			M		
Parry Sound	DRHC	1			PR		
Perth	DRHC	1			PR		
Peterborough – 185 King Street	DRHC	1			M		
Simcoe	DRHC	1			M		
Sturgeon Falls	DRHC	1			PR		

CENTRE D'ACCÈS	PARTENAIRE RESPONSABLE	CENTRE OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRE SPÉCIALISÉ	CENTRE SATELLITE	TYPE DE COLLECTIVITÉ	SITE DU PAC	SITE DU PAC
Tillsonburg	DRHC	1			PR		1
Toronto-Lakeside	DRHC	1			CU		1
Woodstock	DRHC	1			M		1
Ottawa – York Street	*Patrimoine canadien	1			CU		1
Toronto – Harbourfront	*Patrimoine canadien	1			CU		1
Ajax	Postes Canada			1	CU	1	
Alfred	Postes Canada			1	PR		
Barrie	Postes Canada			1	M	1	
Brampton	Postes Canada			1	CU	1	
Brantford	Postes Canada			1	M	1	
Brooklin	Postes Canada			1	CU	1	
Burlington	Postes Canada			1	CU	1	
Cambridge	Postes Canada			1	CU	1	
Chapleau	Postes Canada			1	PR		
Don Mills	Postes Canada			1	CU	1	
Dryden	Postes Canada			1	PR		
Etobicoke – Kipling Avenue N	Postes Canada			1	CU	1	
Etobicoke – The West Mall	Postes Canada			1	CU	1	
Guelph	Postes Canada			1	M	1	
Hamilton	Postes Canada			1	CU	1	
Hearst	Postes Canada			1	PR		
Kingston	Postes Canada			1	CU	1	
Kitchener	Postes Canada			1	CU	1	
London – Richmond Street	Postes Canada			1	CU	1	
London – Wellington Road	Postes Canada			1	CU	1	
Marathon	Postes Canada			1	PR		
Markham	Postes Canada			1	CU	1	
Mississauga	Postes Canada			1	CU	1	
Niagara Falls	Postes Canada			1	CU	1	
Niagara-on-the-Lake	Postes Canada			1	CU		1
North Bay – Worthington Street	Postes Canada			1	M	1	
Oakville	Postes Canada			1	CU	1	
Ottawa – Merivale Road	Postes Canada			1	CU	1	
Ottawa – Sparks Street	Postes Canada			1	CU	1	

CENTRE D ACCÈS	PARTENAIRE RESPONSABLE	CENTRE OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRE SPÉCIALISÉ	CENTRE SATELLITE	TYPE DE COLLECTIVITÉ	SITE DU PAC	SITE DU PAC
Tillsonburg	DRHC	1			PR		1
Toronto Lakeside	DRHC	1			CU		1
Woodstock	DRHC	1			M		1
Ottawa – York Street	***Patrimoine canadien**	**1**			**CU**		**1**
Toronto – Harbourfront	***Patrimoine canadien**	**1**			**CU**		**1**
Ajax	Postes Canada			1	CU	1	
Alfred	Postes Canada			1	PR		
Barrie	Postes Canada			1	M	1	
Brampton	Postes Canada			1	CU	1	
Brantford	Postes Canada			1	M	1	
Brooklin	Postes Canada			1	CU	1	
Burlington	Postes Canada			1	CU	1	
Cambridge	Postes Canada			1	CU	1	
Chapleau	Postes Canada			1	PR		
Don Mills	Postes Canada			1	CU	1	
Dryden	Postes Canada			1	PR		
Etobicoke – Kipling Avenue N	Postes Canada			1	CU	1	
Etobicoke – The West Mall	Postes Canada			1	CU	1	
Guelph	Postes Canada			1	M	1	
Hamilton	Postes Canada			1	CU	1	
Hearst	Postes Canada			1	PR		
Kingston	Postes Canada			1	CU	1	
Kitchener	Postes Canada			1	CU	1	
London – Richmond Street	Postes Canada			1	CU	1	
London – Wellington Road	Postes Canada			1	CU	1	
Marathon	Postes Canada			1	PR		
Markham	Postes Canada			1	CU	1	
Mississauga	Postes Canada			1	CU	1	
Niagara Falls	Postes Canada			1	CU	1	
Niagara-on-the-Lake	Postes Canada			1	CU		
North Bay – Worthington Street	Postes Canada			1	M	1	
Oakville	Postes Canada			1	CU	1	
Ottawa – Merivale Road	Postes Canada			1	CU	1	
Ottawa – Sparks Street	Postes Canada			1	CU	1	

CENTRE D'ACCÈS	FOURNISSEUR RESPONSABLE	CENTRE BRANCHÉ (TOUS LES SERVICES)	CENTRE SPÉCIALISÉ	CENTRE SATELLITE	TYPE DE CENTRE	SITE DU PAIC	SITE DU RÉSEAU
Ottawa – Third Avenue	Postes Canada			1	CU	1	
Peterborough – 150 King Street	Postes Canada			1	M	1	
Richmond Hill – Arnold Street	Postes Canada			1	CU	1	
Richmond Hill – West Beaver Creek	Postes Canada			1	CU	1	
Sault Ste. Marie	Postes Canada			1	M	1	
Streetsville	Postes Canada			1	CU	1	
Sudbury – Lasalle Blvd.	Postes Canada			1	CU	1	
Sudbury – Lisgar Street	Postes Canada			1	CU	1	
Toronto – 2384 Yonge Street	Postes Canada			1	CU	1	
Wardsville	Postes Canada			1	PR		
Waterloo	Postes Canada			1	CU	1	
Wawa	Postes Canada			1	PR		
Wellington	Postes Canada			1	M		1
Whitby	Postes Canada			1	CU	1	
Windsor	Postes Canada			1	CU	1	
Québec							
Alma	DRHC	1			M		1
Causapscal	DRHC	1			PR		
Chibougamau	DRHC	1			PR		
Drummondville	DRHC	1			M		1
Forestville	DRHC	1			PR		
Gaspé	DRHC	1			PR		1
La Tuque	DRHC	1			PR		
Louiseville	DRHC	1			PR		
Mont-Laurier	DRHC	1			PR		1
Montréal (Café Jeunesse)	DRHC		1		CU		1
Repentigny	DRHC	1			CU		1
Saint-Hyacinthe	DRHC	1			M		1
Ville-Marie	DRHC	1			PR		
Chicoutimi – Bassin	PostesCanada			1	CU	1	
Chicoutimi – Nord	PostesCanada			1	CU	1	
Cowansville	PostesCanada			1	PR		
Dorval	PostesCanada			1	PR		
Havre-Saint-Pierre	PostesCanada			1	PR		
Hull	PostesCanada			1	CU	1	
Longueuil – Kensington	PostesCanada			1	CU	1	

CENTRE D'ACCÈS	PARTENAIRE RESPONSABLE	CENTRE OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRE SPÉCIALISÉ	CENTRE SATELLITE	TYPE DE COLLECTIVITÉ	SITE DU PAC	SITE DU PAC
La Malbaie	Postes Canada			1	PR		
Laval – Saint-Martin	Postes Canada			1	CU	1	
Longueuil	Postes Canada			1	CU	1	
Matagami	Postes Canada			1	PR		
Montréal – Ahuntsic	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Côte Saint-Luc	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Jean-Talon	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Notre-Dame-de-Grâce	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – boul. Saint-Laurent	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Snowdon	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – rue Université	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Youville	Postes Canada			1	CU	1	
Pierrefonds	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – rue Dalhousie	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – Galeries de la Capitale	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – Haute Ville	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – Sainte-Foy	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – rue Saint-Paul	Postes Canada			1	CU	1	
Roberval	Postes Canada			1	PR		
Saint-Hubert	Postes Canada			1	CU	1	
Saint-Jean-Port-Joli	Postes Canada			1	PR		1
Saint-Laurent – Cartierville	Postes Canada			1	CU	1	
Saint-Laurent – boul. Décarie	Postes Canada			1	CU	1	
Senneterre	Postes Canada			1	PR		
Sutton	Postes Canada			1	PR		1
Trois-Rivières	Postes Canada			1	CU	1	
Nouveau-Brunswick							
Edmundston	DRHC	1			M		1
Richibucto	DRHC	1			PR		1
Moncton – Canada Place	*Patrimoine canadien*	1			M		1
Bouctouche	Postes Canada			1	PR		1
Fredericton	Postes Canada			1	M	1	
Moncton – St. George Street	Postes Canada			1	M	1	
Saint John – Church Avenue N	Postes Canada			1	CU	1	
Saint John – Rothesay Avenue	Postes Canada			1	CU	1	

CENTRE D'ACCÈS	PARTENAIRE RESPONSABLE	CENTRE OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRE SPÉCIALISÉ	CENTRE SATELLITE	TYPE DE LOCALISATION	SITE DU PAC	SITE DU PAC
La Malbaie	Postes Canada			1	PR		
Laval – Saint-Martin	Postes Canada			1	CU	1	
Longueuil	Postes Canada			1	CU	1	
Matagami	Postes Canada			1	PR		
Montréal – Ahuntsic	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Côte Saint-Luc	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Jean-Talon	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Notre-Dame-de-Grâce	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – boul. Saint-Laurent	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Snowdon	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – rue Université	Postes Canada			1	CU	1	
Montréal – Youville	Postes Canada			1	CU	1	
Pierrefonds	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – rue Dalhousie	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – Galeries de la Capitale	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – Haute Ville	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – Sainte-Foy	Postes Canada			1	CU	1	
Québec – rue Saint-Paul	Postes Canada			1	CU	1	
Robertval	Postes Canada			1	PR		
Saint-Hubert	Postes Canada			1	CU	1	
Saint-Jean-Port-Joli	Postes Canada			1	PR	1	
Saint-Laurent – Cartierville	Postes Canada			1	CU	1	
Saint-Laurent – boul. Décarie	Postes Canada			1	CU	1	
Sainte-Agathe	Postes Canada			1	PR		
Sutton	Postes Canada			1	PR	1	
Trois-Rivières	Postes Canada			1	CU	1	
Yellowknife							
Edmundston	DRHC	1			NT		1
Bathurst	DRHC	1			PR		1
Moncton – Canada Place	**Partenaire à déterminer**				**NB**		
Bouctouche	Postes Canada			1	PR		1
Fredericton	Postes Canada			1	NT	1	
Moncton – St. George Street	Postes Canada			1	NT	1	
Saint John – Church Avenue N.	Postes Canada			1	CU	1	
Saint John – Rothesay Avenue	Postes Canada			1	CU	1	

CENTRE D'ACCÈS	PARTENAIRE RESPONSABLE	CENTRE OFFRANT TOUS LES SERVICES	CENTRE SATELLITE	TYPE DE COLLECTIVITÉ	SITE DU PAC	SITE DU PSE
Nouvelle-Écosse						
Chéticamp	DRHC	1		PR	1	1
Inverness	DRHC	1		PR		1
Petit de Grat	DRHC	1		PR	1	1
Port Hawkesbury	DRHC	1		PR		1
Port Hood	DRHC	1		PR	1	1
St. Peter's	DRHC	1		PR	1	1
Whycocomagh	DRHC	1		PR	1	1
Dartmouth	Postes Canada		1	CU	1	
Halifax – Almon Street	Postes Canada		1	CU	1	
Halifax – Founder's Square	Postes Canada		1	CU	1	
Louisbourg	Postes Canada		1	M		1
Île-du-Prince-Édouard						
Charlottetown – St. Peters Road	DRHC	1		M		1
Alberton	Postes Canada		1	PR	1	
Charlottetown – Kent Street	Postes Canada		1	M	1	
Georgetown	Postes Canada		1	PR	1	
Kensington	Postes Canada		1	PR	1	
Souris	Postes Canada		1	PR	1	
Summerside	Postes Canada		1	PR	1	
Terre-Neuve et Labrador						
Corner Brook	DRHC	1		M		1
Grand Falls – Windsor	DRHC	1		PR		1
Happy Valley – Goose Bay	DRHC	1		PR		
Harbour Grace	DRHC	1		PR		1
St. Anthony	DRHC	1		PR		
Marystown	Postes Canada		1	PR		
St. John's – Kenmount Road	Postes Canada		1	CU	1	
St. John's – Water Street	Postes Canada		1	CU	1	
Yukon						
Dawson City	DRHC	1		PR		1
Watson Lake	DRHC	1		PR	1	1
Territoires du Nord-Ouest						
Fort Simpson	DRHC	1		PR		
Nunavut						
Iqaluit	DRHC	1		PR		1
Totaux		69	4	156	110	59

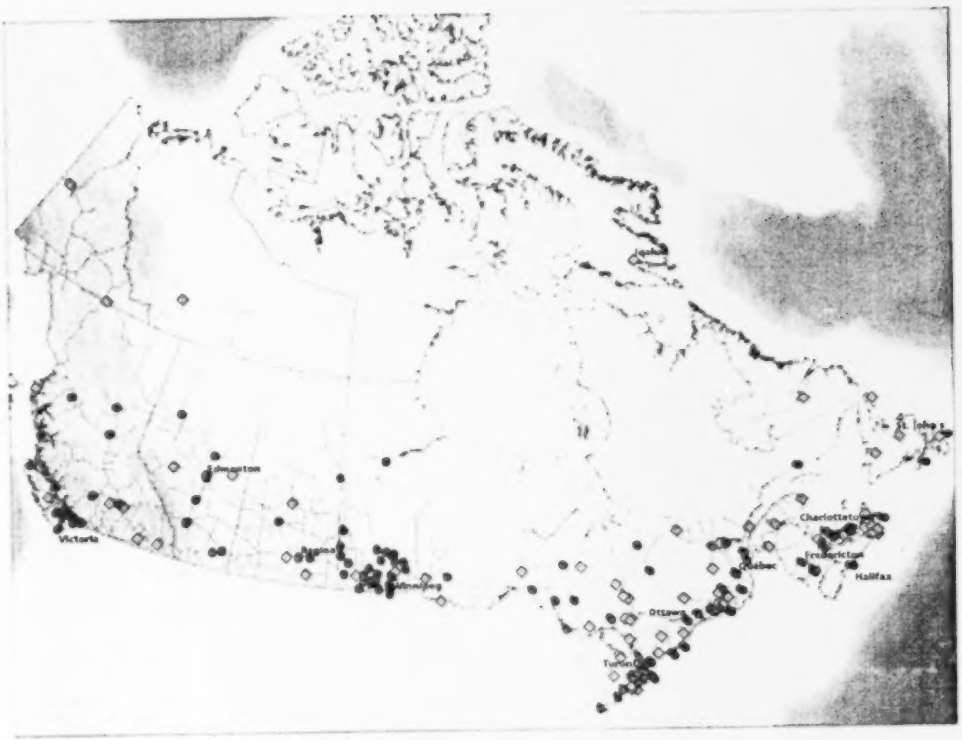
Nota : Le nombre de centres d'accès offrant tous les services a chuté à 63 le 1er avril 2003. Voir explication de l'astérisque ci-dessous.

Légende :

CU – Centre urbain (situé dans une région métropolitaine de recensement (RMR))
M – Agglomération moyenne (située dans une agglomération de recensement (AR) et dont la population dépasse 20 000 habitants)
PR – Petite collectivité rurale (située dans une subdivision de recensement qui ne fait partie ni d'une RMR ni d'une AR, ou qui fait partie d'une AR dont la population est de 20 000 habitants ou moins)
PAC – Programme d'accès communautaire
Site pilote – Centre d'accès qui a fait partie du projet pilote initial de Service Canada dirigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor
*Les six centres d'accès de Patrimoine canadien qui ont fermé leurs bureaux de Service Canada le 31 mars 2003 paraissent dans une zone ombragée et sont suivis d'un astérisque.

ANNEXE 7

Le réseau de Service Canada



SITES DE SERVICE CANADA
Ministère responsable

Développement des ressources humaines Canada (64)
Patrimoine canadien (3)
◆ Postes Canada (156)